



**Andreia Sofia
Marques Gonçalves**

**Aleluia Cerâmicas no Mercado Alemão: Etiqueta e
Comportamentos Sociais**



**Andreia Sofia
Marques Gonçalves**

**Aleluia Cerâmicas no Mercado Alemão: Etiqueta e
Comportamentos Sociais**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Doutor António Barreira Moreno, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho ao Gonçalo e  minha Família.

o júri

presidente

Prof. Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor António Barreira Moreno
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro (Orientador)

Dr.^a Maria João Pires Rangel Moreira Martins de Matos
Gestora de Clientes do Mercado Externo da Aleluia Cerâmicas S.A., reconhecida como especialista pela Universidade de Aveiro (Supervisora e Arguente).

agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a toda a equipa da Aleluia Cerâmicas S.A, especialmente a todos os elementos do Departamento Comercial, que sempre se mostraram disponíveis para ajudar quando necessário e que fizeram com que este estágio tenha sido uma experiência enriquecedora tanto a nível profissional como pessoal.

Não posso deixar de agradecer, especialmente, à Dr.^a Maria João Matos, colega de trabalho e supervisora de estágio, que me deu todos os conhecimentos-base necessários à prestação da minha função e que sempre acompanhou o meu trabalho de perto.

Ao meu orientador, Professor Doutor António Barreira Moreno, obrigada pelo acompanhamento, apoio e conselhos.

Aos meus amigos e à família do Gonçalo, que sempre me incentivaram a não desistir e que sempre me ajudaram no que precisei.

À minha família, em especial à minha mãe, por saber que sempre fez de mim e do meu irmão a sua prioridade, sendo que nunca teria conseguido chegar a esta fase da minha vida sem o seu apoio.

Por fim, gostaria de agradecer ao Gonçalo, que sempre me fez estabelecer prioridades e ver o que realmente importa, aconselhando-me sempre a ter confiança no meu trabalho e a não seguir o caminho mais fácil.

palavras-chave

Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos, Cerâmica, Alemanha, Cultura alemã, Etiqueta de Negócios, Comportamentos Sociais

resumo

O presente relatório advém da realização de um estágio curricular no Grupo Aleluia Cerâmicas, S.A., maior produtor de pavimentos e revestimentos cerâmicos em Portugal e com sede em Aveiro.

Este trabalho inclui uma análise da cultura, etiqueta e outros comportamentos sociais que se verificam na Alemanha e que devem ser tidos em conta ao manter relações de trabalho com este país. Para além da revisão bibliográfica feita em relação a este tema, é também feita uma abordagem à situação do sector dos pavimentos e revestimentos cerâmicos na Europa, sendo dada alguma ênfase à situação do sector na Alemanha, nomeadamente ao volume de importações e exportações e às tendências actuais.

Recorrendo ao caso prático da Aleluia Cerâmicas, S.A., onde trabalhei com o mercado alemão durante 5 meses, pretende-se que este relatório possa ser útil a esta empresa outras do mesmo sector que pretendam trabalhar com este mercado, assim como ao público em geral.

Keywords

Wall and Floor Tiles, Ceramics, Germany, German Culture, Business Etiquette, Social Behaviour

Abstract

This report stems from a completion of a curricular internship in Aleluia Cerâmicas, S.A., the largest producer of wall and floor tiles in Portugal and headquartered in Aveiro.

The main objective of this study is to analyse the culture, etiquette and other social behaviours that occur in Germany and that should be taken into account while maintaining working relations with this country. In addition to the literature review on this subject, it is also made an approach to the current situation of the floor and wall tiles sector in Europe, giving some emphasis to the situation in Germany, including the volume of imports and exports and current trends.

By mentioning the case study of Aleluia Cerâmicas, S.A., where I have worked with the German market for five months, it is intended that this report is useful to this company and others in the same sector who wish to work with this market, as well as the public in general.

Índice

| | |
|---|-------|
| Índice | xiii |
| Índice de Figuras | xvi |
| Índice de Tabelas | xvii |
| Lista de Abreviaturas | xviii |
| I. Introdução..... | 1 |
| II. Estágio Curricular | 3 |
| III. Revisão Bibliográfica | 5 |
| 1. Aleluia Cerâmicas S.A..... | 5 |
| 1.1. História do Grupo e das Respectivas Unidades Industriais | 6 |
| 1.1.1. Unidade de Esgueira..... | 7 |
| 1.1.2. Unidade Industrial de Ílhavo | 10 |
| 1.1.3. Unidade Industrial de Vagos | 11 |
| 1.1.4. Unidade Industrial de Sintra..... | 11 |
| 1.2. Marcas e Respectivos Produtos | 12 |
| 2. Análise do Sector dos Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos | 16 |
| 2.1. Breve Caracterização do Sector na União Europeia | 16 |
| 2.1.1. Exportações e Importações | 17 |
| 2.1.2. Ameaças e oportunidades | 17 |
| 2.2. Breve Caracterização do Sector em Portugal..... | 18 |
| 2.2.1. Exportações | 21 |
| 2.2.2. Importações | 23 |
| 2.2.3. Conclusões | 24 |
| 3. Alemanha – Análise Cultural | 25 |
| 3.1. Background Histórico | 25 |
| 3.2. Língua | 26 |
| 3.3. Religião | 28 |
| 3.4. Feriados e Outras Datas Importantes | 29 |
| 3.5. Análise Cultural - Dimensões Culturais de Geert Hofstede | 29 |

| | |
|--|----|
| 3.5.1. Índice de Distância Hierárquica (PDI - Power Distance Index)..... | 30 |
| 3.5.2. Índice de Individualismo (IDV – Individualism) | 30 |
| 3.5.3. – Índice de Masculinidade (MAS - Masculinity) | 30 |
| 3.5.4. Índice de Controlo da Incerteza (UAI – Uncertainty Avoidance Index) | 31 |
| 3.5.5. Índice de Orientação a Longo Prazo (LTO – Long-Term Orientation) | 31 |
| 3.5.6. Análise das dimensões culturais da Alemanha | 32 |
| 3.6. Etiqueta, Costumes e Hábitos..... | 33 |
| 3.6.1. Apresentações e Formas de Cumprimento | 33 |
| 3.6.2. Conversação | 35 |
| 3.6.3. Gestos e Maneiras de Estar | 36 |
| 3.6.4. Refeições e Eventos Sociais | 37 |
| 3.6.5. Reuniões de Negócios | 38 |
| 3.6.6. Troca de Presentes..... | 40 |
| 3.6.7. Outras informações..... | 40 |
| 4. Mercado Alemão | 41 |
| 4.1. Importações e Exportações | 41 |
| 4.2. Tendências..... | 43 |
| 4.2.1. Cores..... | 43 |
| 4.2.2. Formatos | 44 |
| 5. Mercados da Aleluia Cerâmicas, S.A..... | 44 |
| 5.1. Mercados Interno e Externo | 44 |
| 5.2. Mercado Alemão | 45 |
| 5.2.1. Tendências..... | 46 |
| 6. Dimensões Culturais Sociais: um Inquérito Breve | 49 |
| 6.1. Relacionamento com o Mercado Alemão | 49 |
| 6.1.1. Análise de Questionários | 49 |
| IV. Conclusão | 53 |
| V. Bibliografia | 55 |
| VI. Anexos | a |

| | |
|--|---|
| 1. Anexo 1 – Pedido de Pagamento | a |
| 2. Anexo 2 – Market Research - Contacto Inicial com o Cliente..... | b |
| 3. Anexo 3 – Circular | c |
| 4. Anexo 4 – Exemplos de Projectos Aleluia Cerâmicas, S.A. | d |
| Anexo 5 – Hábitos e Costumes na Alemanha. (Adaptada de [40]) | e |
| Anexo 6 – Questionários | g |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Logótipo Aleluia Cerâmicas S.A..... | 5 |
| Figura 2 – Centro Logístico Aleluia ^[5] | 7 |
| Figura 3 - Largo dos Santos Mártires ^[4] | 7 |
| Figura 4 – Travessa da primeira fornada (1905) ^[4] | 8 |
| Figura 5 – Rua da Fonte Nova ^[5] | 8 |
| Figura 6 – Sede e Unidade Industrial de Esgueira ^[4] | 9 |
| Figura 7 – CLA (Exterior) ^[3] | 10 |
| Figura 8 – CLA (Interior) ^[3] | 10 |
| Figura 9 – Unidade Industrial de Vagos ^[4] | 11 |
| Figura 10 – Fachada da loja Viúva Lamego, antigas instalações da marca ^[4] | 11 |
| Figura 11 – Actuais intalações Viúva Lamego ^[4] | 12 |
| Figura 12 – Produção mundial de pavimentos e revestimentos cerâmicos (2006) ^[8] | 16 |
| Figura 13 - Maiores importadores de pavimentos e revestimentos cerâmicos na União Europeia, 2002 (Adaptado de [9])..... | 17 |
| Figura 14 - Evolução do n.º de empresas de cerâmica no Baixo Vouga (2004 até 2007) (Adaptado de [15]) | 19 |
| Figura 15 – Localização da Alemanha no continente Europeu ^[19] | 25 |
| Figura 16 – Conhecimento da Língua Alemã na Europa (Adaptado de [28]) | 28 |
| Figura 17 – Resultados da análise das dimensões culturais de Geert Hofstede na Alemanha (Adaptado de [33])..... | 32 |
| Figura 18 – Ilustração de Gesto Obsceno na Cultura Alemã ^[39] | 36 |
| Figura 19 – Volume do Mercado Interno de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos na Alemanha (Adaptado de [42])..... | 41 |
| Figura 20 – 10 Principais Mercados da Aleluia Cerâmicas, S.A. e Respectiva Facturação em 2009/2010 (Adaptado de [45])..... | 45 |
| Figura 21 – Facturação 2006/2010 do Mercado Alemão da Aleluia Cerâmicas, S.A. (Adaptado de [45]) | 46 |
| Figura 22 – Série Core ^[46] | 47 |
| Figura 23 – Série Bosk ^[46] | 48 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Dados gerais do grupo Aleluia Cerâmicas, S.A. (Adaptado de [3]) | 5 |
| Tabela 2 – Marca e Produtos Ceramic (Adaptado de [6]) | 13 |
| Tabela 3 – Marca e Produtos MyTile (Adaptado de [6]) | 14 |
| Tabela 4 – Marca e Produtos Aleluia Apolo (Adaptado de [6]) | 14 |
| Tabela 5 – Marca e Produtos Keratec (Adaptado de [6]) | 15 |
| Tabela 6 – Marca e Produtos Viúva Lamego (Adaptado de [6]) | 15 |
| Tabela 7 - Comparativo de Vendas (para exportação e importação) 2005/2006 (Adaptado de [8]) | 16 |
| Tabela 8 - Análise SWOT do sector da Cerâmica em Portugal (Adaptado de [15]) | 20 |
| Tabela 9 - Comparativo de Exportações de Produtos Cerâmicos 2009-2010 (Adaptado de [16]) . | 21 |
| Tabela 10 - Principais Mercados de Exportação em 2009 e 2010 Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos (Adaptado de [16]) | 22 |
| Tabela 11 - Áreas de Exportação 2009/2010 – Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos (Adaptado de [16]) | 23 |
| Tabela 12 - Importações de Produtos Cerâmicos – 2009/2010 (Adaptado de [16]) | 23 |
| Tabela 13 - Principais Mercados de Importação de Produtos Cerâmicos – 2009/2010 (Adaptado de [16]) | 24 |
| Tabela 14 – Comparativo entre Exportação e Importação de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos 2010 (Adaptado de [16]) | 24 |
| Tabela 15 - Exemplos de Dialectos Alemães (Adaptado de [22-26])..... | 27 |
| Tabela 16 – Feriados Nacionais Alemães (Adaptado de [18]) | 29 |
| Tabela 17 – Lista de Prioridades que Condicionam o Índice de Masculinidade (Adaptado de [32]) | 31 |
| Tabela 18 - Formas comuns de cumprimento na Alemanha..... | 34 |
| Tabela 19 – Volume das Importações Alemãs 2001-2007 (em milhões de euros) (Adaptado de [42]) | 42 |
| Tabela 20 – 5 Séries Mais Vendidas para o Mercado Alemão na Aleluia Cerâmicas, S.A. (Adaptado de [45])..... | 46 |
| Tabela 21 – 5 Formatos Mais Vendidos para o Mercado Alemão na Aleluia Cerâmicas, S.A. (Adaptado de [45])..... | 48 |

Lista de Abreviaturas

| | |
|-------------|---|
| CLA | Centro Logístico Aleluia |
| DIY | <i>Do-it-Yourself</i> |
| G20 | <i>The Group of Twenty</i> |
| G8 | <i>The Group of Eight</i> |
| IDV | <i>Individualism</i> |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| LDA | Limitada |
| LTO | <i>Long-Term Orientation</i> |
| MAS | <i>Masculinity</i> |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico |
| OMC | Organização Mundial do Comércio |
| OTAN | Organização do Tratado do Atlântico Norte |
| PDI | <i>Power Distance Index</i> |
| PME | Pequena, Média Empresa |
| RDA | República Democrática da Alemanha |
| RFA | República Federal da Alemanha |
| S.A. | Sociedade Anónima |
| SWOT | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> |
| UAI | Uncertainty Avoidance Index |
| UE | União Europeia |

I. Introdução

Durante um período de 5 meses, foi realizado um estágio curricular na empresa Aleluia Cerâmicas, S.A., no âmbito da disciplina Dissertação/Projecto/Estágio pertencente ao 2.º ano do plano curricular do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. Este estágio decorreu no Departamento Comercial desta empresa, nomeadamente no sector do mercado externo alemão. Foi-me, assim, possível adquirir alguma experiência profissional e ter o primeiro contacto com o mercado de trabalho.

A Aleluia Cerâmicas tem vindo, há já algum tempo, a apostar no mercado alemão, por considerar que nele existem muitas oportunidades de negócio que não estão ainda a ser exploradas e também por considerar que, dada a organização, clareza e responsabilidade do povo alemão, este é um óptimo mercado para trabalhar.

Considero, contudo, que não basta apenas querer realizar negócios com este ou com qualquer outro país. Sou da opinião de que existem factores que influenciam, inconscientemente, a forma como os diferentes mercados fazem negócios. Refiro-me, em concreto, à cultura, etiqueta e comportamentos sociais de cada país. As empresas devem tentar conhecer os mercados com que pretendem trabalhar de maneira a evitar determinadas situações que se possam tornar desagradáveis e, inclusive, dificultar a concretização dos negócios. É por esta razão que grande parte deste trabalho se debruça sobre a caracterização cultural do mercado alemão, sendo dadas algumas dicas sobre etiqueta e comportamentos sociais.

Claro que é também importante conhecer o estado do sector em que a empresa se insere, tanto no seu país de origem e no país para o qual pretendemos exportar, como na Europa, de maneira a conhecermos o sector profundamente no que diz respeito aos maiores produtores, exportadores e importadores, às oportunidades e ameaças que existem no sector e também em relação às grandes tendências actuais. Só assim se poderá saber como agir e com o que contar. É, portanto, também feita ao longo do trabalho uma caracterização do sector dos pavimentos e revestimentos cerâmicos, sector em que se insere a Aleluia Cerâmicas, S.A.

É, ainda, feita uma apresentação da Aleluia Cerâmicas, S.A., que é o maior grupo de capital português neste sector, sendo que, no final do relatório, é feita uma análise ao mercado alemão desta empresa, tendências e hábitos de consumo, bem como uma análise

ao relacionamento entre a empresa e o mercado. Para isso, foram feitos questionários às três pessoas envolvidas com este mercado.

Pretende-se, assim, que este relatório possa servir de auxílio a esta empresa e a outras do mesmo sector que pretendam trabalhar com este mercado.

II. Estágio Curricular

No âmbito do 2.º ano do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, os alunos têm a possibilidade de realizar um estágio curricular numa empresa, que deverá resultar na redacção de um relatório de carácter académico, onde se deverá desenvolver um tema relacionado com o curso e estágio realizado.

De um modo geral, o objectivo principal deste estágio passa pela integração futura no mercado de trabalho, uma vez que os alunos têm, pela primeira vez, a oportunidade de colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico e a possibilidade de adquirir outros conhecimentos que surgem com o próprio trabalho.

No meu caso em particular, realizei um estágio curricular na empresa Aleluia Cerâmicas S.A. durante um período 5 meses (13 de Dezembro de 2010 a 13 de Maio de 2011), onde trabalhei enquanto gestora de clientes do mercado externo, nomeadamente no Departamento Comercial, que funciona em ambiente de *open space*¹.

Foram-me atribuídas funções idênticas às dos outros colaboradores da empresa, tendo ficado inclusive responsável pelos meus próprios clientes. Embora tenha ficado também responsável pelo mercado austríaco e checo, o mercado que mais relevância teve no meu estágio foi o mercado alemão. Por ser um mercado de grande dimensão, os clientes tiveram que ser repartidos entre mim e a colega/supervisora Dr.ª Maria João Matos.

De um modo geral, pode-se caracterizar o trabalho realizado como sendo de *back-office*², em que o contacto pessoal com o cliente era pouco frequente, uma vez que, resumindo, as minhas funções correspondiam a:

- Atendimento ao cliente, através de e-mail ou telefone, recorrendo à língua alemã ou inglesa, dependendo dos clientes;
- Recepção, registo e confirmação aos clientes de encomendas;
- Preparação de cargas e contacto com transportador;

¹ **Open Space** – Local de trabalho aberto para mais de dez pessoas, adequado para actividades que requerem uma intercomunicação frequente ou actividades de rotina que exijam pouca concentração. ^[1]

² **Back Office** – Tipo de trabalho em que o contacto pessoal com o cliente é pouco frequente e que ocorre, maioritariamente dentro da empresa. Tem como principais vantagens a eficiência operacional e standardização de processos. ^[2]

- Atendimento pós-venda;
- Recepção, registo e resolução de reclamações;
- Controle das contas correntes dos clientes e, quando necessário, pedidos de pagamento ao cliente (Anexo 1);
- Market Research – investigação de novos clientes e contacto inicial com o cliente (Anexo 2);
- Redacção de outros documentos, nomeadamente circulares (Anexo 3).

III. Revisão Bibliográfica

1. Aleluia Cerâmicas S.A.

A Aleluia Cerâmicas S.A., existente desde 2006, surge da fusão entre várias empresas detentoras de algumas das principais e mais conhecidas marcas no sector da cerâmica: Aleluia, Apolo, Ceramic, Keratec e Viúva Lamego. Cada uma destas marcas tem as suas próprias características que as tornam únicas, o que, ao mesmo tempo, permite responder a diferentes expectativas e necessidades. O grupo Aleluia Cerâmicas é o maior Grupo Cerâmico de capital 100% português. ^[3]



Figura 1 – Logótipo Aleluia Cerâmicas S.A.

Actualmente, é a empresa que maior relevância apresenta no sector, principalmente devido à sua alargada gama de produtos: pavimentos e revestimentos cerâmicos em pasta branca, porcelanato e porcelanato extrudido, azulejaria tradicional e, ainda, porcelanato decorado através de impressão digital. Os valores associados aos seus produtos são “Inovação, Qualidade e Design”, disponibilizando soluções estéticas inovadoras, que se adaptam aos mais variados estilos de vida. ^[3]

Tabela 1 – Dados gerais do grupo Aleluia Cerâmicas, S.A. (Adaptado de [3])

| | |
|-----------------------------|--|
| Produtos | Revestimentos e Pavimentos Cerâmicos Porcelanato Porcelanato Extrudido Azulejaria Tradicional Pintura Manual |
| Unidades Industriais | Esgueira Ílhavo Vagos Sintra |
| Marcas | Ceramic Aleluia Apolo Keratec Viúva Lamego |

| | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Mercados | 47% Interno 53% Externo |
| N.º de funcionários (2010) | 436 |

A missão da Aleluia Cerâmicas, S.A. passa por conceber, fabricar e vender os seus produtos cerâmicos de maneira a maximizar a fiabilidade dos mesmos e dos seus serviços, criando valor acrescentado e tendo como objectivo a minimização do impacte ambiental. ^[3]

1.1. História do Grupo e das Respectivas Unidades Industriais

A história do grupo Aleluia Cerâmicas, S.A. começa em Janeiro de 2006 com a fusão por incorporação da Sociedade Aleluia, Cerâmica, Comércio e Indústria, S.A. na CeramicApolo – Indústria Cerâmica, S.A.. Desta fusão, surgiu inicialmente uma empresa com três unidades industriais:

- Unidade de Esgueira e Edifício-Sede (antiga Aleluia, Cerâmica, Comércio e Indústria, S.A);
- Unidade de Aguada de Baixo (pertencente à antiga CeramicApolo, Indústria Cerâmica, S.A.);
- Unidade de Ílhavo (pertencente também à antiga CeramicApolo, Indústria Cerâmica, S.A.). ^[4]

Ainda no mesmo ano, o grupo voltou a crescer com a integração da Fábrica Cerâmica Viúva Lamego, Lda., a partir daí caracterizada por Unidade de Sintra. Um ano depois, no final de 2007, ocorreu a fusão com a Keratec - Indústria Cerâmica, S.A., indo de encontro à estratégia de diversificação e aumento da oferta de soluções da empresa. Esta unidade é agora conhecida por Unidade de Vagos. ^[4]

Ainda em 2007, a Aleluia inaugurou o seu Centro Logístico em Ílhavo (Figura 2), dispondo desde esse dia de um local para armazenar a produção das cinco marcas pertencentes ao grupo, o que se traduz em cerca de 10 milhões de m² por ano. Fruto de um investimento de 6,5 milhões de euros, o Centro Logístico tem uma área de armazenamento

coberto de 18 mil m², 12 metros de altura e capacidade para armazenar 3 milhões de m² de produtos. ^[4]

Figura 2 – Centro Logístico Aleluia ^[5]



1.1.1. Unidade de Esgueira

A Fábrica Aleluia, como era denominada na altura, foi fundada no ano de 1905 num modesto armazém do Largo dos Santos Mártires (Figura 3), onde se manteve até 1917. ^[4]

Figura 3 - Largo dos Santos Mártires ^[4]



Nem sempre a empresa Aleluia se dedicou, exclusivamente, à produção de revestimentos e pavimentos cerâmicos. De facto, a empresa dedicava-se nessa altura essencialmente ao fabrico de louças domésticas e, em pequena escala, a azulejos. ^[4]

João Aleluia foi o grande mentor do projecto, juntamente com quatro amigos, acabando por mais tarde assumir sozinho a liderança da fábrica. Em 1917, João Aleluia decidiu transferir a Fábrica do bairro dos Santos Mártires para a sua propriedade na Rua e Cais da Fonte Nova (Figura 5) na mesma freguesia da Glória em Aveiro. Desde essa altura que a empresa se esforçava por ter equipamento e processos de produção modernizados, de maneira a atingir um elevado nível de produção. ^[4]



Figura 4 – Travessa da primeira fornada (1905) ^[4]



Figura 5 – Rua da Fonte Nova ^[5]

Em 1922 a empresa passou a ser denominada de “Aleluia”, depois do sucesso da primeira Exposição, na casa de móveis de Francisco Casimiro da Silva. Foi a partir deste ano que se deram os primeiros avanços tecnológicos e renovação de materiais. ^[4]

Em 1941, após a morte de João Aleluia (1935), a sua viúva e dois filhos constituem a firma “Aleluia & Aleluia”, continuando estes dois últimos a ter uma grande devoção pela empresa. Nesta altura dedicavam-se, quase exclusivamente, à produção, em grande escala, de artigos sanitários. ^[4]

No início dos anos 70, a empresa começou a destacar-se no estrangeiro e acabou por ser vendida, pelos filhos do fundador, a uma sociedade anónima. Em 1982, a produção

e serviços ficaram finalmente centralizados na Quinta do Simão, em Esgueira, local que hoje é considerado a Sede do Grupo Aleluia Cerâmicas, S.A. Nesta altura verificou-se o abandono da produção de louça, incluindo a sanitária, e o reforço da produção em monoporosa de azulejos de revestimento.^[4]

Em 1999, a unidade fabril foi reconvertida de modo a produzir revestimento e pavimento, passando a ter uma maior capacidade produtiva. Três anos mais tarde, em 2002, passou a contar com mais uma linha de produção de revestimento/pavimento, aumentando a sua produção em cerca de 40%. Esta linha foi oficialmente inaugurada em 2003, conjuntamente com o novo edifício administrativo e social (Figura 6) e com o novo *showroom*.^[4]



Figura 6 – Sede e Unidade Industrial de Esgueira^[4]

Ainda no mesmo ano, constituiu-se uma parceria com a empresa CeramicApolo, também esta produtora de pavimentos e revestimentos cerâmicos em pasta branca. Foi assim feito um acordo de gestão inter-empresas com o objectivo de fazer face a um mercado cada vez mais competitivo, permitindo assim aumentar a sua capacidade produtiva. Constitui-se, assim, o Primeiro Grupo Empresarial do Sector com Capital 100% Português.^[4]

Actualmente, a Unidade Industrial de Esgueira produz pavimentos e revestimentos cerâmicos em pasta branca através do processo de monocozedura, pavimentos em porcelanato esmaltado e rodapés. Nesta unidade pode-se também encontrar a Secção de Pintura Manual de Painéis Artísticos, mantendo assim viva a tradição de azulejaria portuguesa.^[4]

1.1.2. Unidade Industrial de Ílhavo

A Unidade de Ílhavo, antiga Ceramic – Mosaicos Cerâmicos, S.A., foi fundada em 1979. Em 2004, o seu nome mudou para CeramicApolo – Indústria Cerâmica, S.A. ao incorporar as empresas Apolo Cerâmicas, S.A. e Comporcer, Lda. ^[4]

Actualmente, esta unidade tem uma área de 60 000m², onde se produzem:

- Revestimentos vidrados, obtidos através do processo de monoporosa de uma pasta branca atomizada, que resulta numa diversificada gama de dimensões, tipologias, cores e efeitos metálicos;
- 4200m²/ dia de pavimentos vidrados obtidos pelo processo de monocozedura;
- E, ainda, uma gama completa de decorações e faixas com diversas tipologias. ^[4]

Ao seu lado encontra-se Centro Logístico Aleluia (CLA), que podemos ver nas Figuras 7 e 8.



Figura 7 – CLA (Exterior) ^[3]



Figura 8 – CLA (Interior) ^[3]

1.1.3. Unidade Industrial de Vagos

É nesta unidade (Figura 9), fundada em 1999 e com uma área total de 42 500m², que está concentrada a produção de pavimentos e revestimentos cerâmicos em porcelanato extrudido, caracterizados pela sua elevada qualidade. ^[4]



Figura 9 – Unidade Industrial de Vagos ^[4]

1.1.4. Unidade Industrial de Sintra



Figura 10 – Fachada da loja Viúva Lamego, antigas instalações da marca ^[4]

A Fábrica Cerâmica Viúva Lamego existe já desde 1849, ano em que foi fundada. Nessa época, mantinha as suas instalações fabris no edifício onde hoje se encontra a loja principal, no largo do Intendente, em Lisboa (Figura 10) onde se manteve até aos anos trinta, sendo depois transferida para Palma. No início da sua actividade, a sua produção era diversificada, quer em barro vermelho, utilizado para produzir artigos utilitários (talhas, etc.), quer em barro branco, utilizado na produção de faiança e azulejos. Contudo, ainda nos anos trinta a produção de barro vermelho foi acabando, crescendo por sua vez a

importância do azulejo. Paralelamente começaram a surgir alguns projectos em conjunto com artistas plásticos. Cerca de 60 anos depois, as instalações fabris foram transferidas para Sintra, onde se mantêm até hoje (Figura 11).^[4]



Figura 11 – Actuais instalações Viúva Lamego^[4]

Actualmente, a Unidade Industrial de Sintra, caracteriza-se por uma produção de faianças e azulejos tradicionais, quer em padrão, quer em painéis, sendo os mesmos fabricados em chacota normal (prensada) ou em lastra (extrusão), o que lhes confere um aspecto mais irregular.^[4]

1.2. Marcas e Respectivos Produtos

O grupo Aleluia Cerâmicas, S.A. possui um portfólio com um conjunto de 6 marcas, Aleluia, Apolo, Ceramic, Keratec, Viúva Lamego e My Tile, sendo que cada uma delas apresenta as suas próprias características, o que faz com que haja uma maior gama de produtos que correspondem a diferentes expectativas e necessidades.^[6]

De um modo resumido, são produzidos pela Aleluia Cerâmicas os seguintes tipos de produtos:

- **Revestimentos e Pavimentos de pasta branca** - O material vidrado em pasta branca é indicado para revestimento de interiores. Este material permite obter uma gama de cores muito extensa, desde as mais vivas às mais suaves e possibilita uma elevada capacidade de reprodução estética de produtos naturais.^[7]

- **Porcelanato** - O porcelanato, também conhecido como grés porcelânico apresenta grandes vantagens relativamente aos revestimentos/pavimentos em pasta branca. O seu nível de resistência é bastante mais elevado, o mesmo artigo pode ser aplicado como revestimento ou pavimento e, para além disso, adequa-se tanto a espaços interiores como exteriores, sejam estes públicos ou privados. ^[7]
- **Porcelanato Extrudido** - Na produção deste tipo de porcelanato, as matérias primas são submetidas a um processo de moagem de reduzida granulometria e, posteriormente, são conformadas por extrusão de elevada pressão e, por último, cozidas a elevadas temperaturas, concedendo ao produto características físico-químicas de elevada qualidade. ^[6]
- **Faixas e Decorações (3.º Fogo)** - Produzidas através de serigrafia, rotocolor e, em alguns casos, impressão digital;
- **Outros** - Ex. Rodapés, Degraus, entre outros.

Nas tabelas que se seguem consta uma pequena descrição das diversas marcas do grupo Aleluia Cerâmicas, constando também nelas alguns exemplos das séries dessas marcas.

Tabela 2 – Marca e Produtos Ceramic (Adaptado de [6])

| <div>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ REVESTIMENTO ▪ PAVIMENTO ▪ PORCELANATO ▪ DECORAÇÕES </div> | | |
|---|---|---|
| Descrição | Exemplo de produtos | |
| <p>A marca Ceramic é aquela que uma maior gama de produtos oferece aos clientes da Aleluia Cerâmicas.</p> <p>Disponibiliza formatos de grande dimensão, uma grande paleta de cores e vários produtos que recorrem à técnica da impressão digital.</p> |  |  |
| | Orly | Reflex |

Tabela 3 – Marca e Produtos MyTile (Adaptado de [6])

| <div>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ PORCELANATO ESMALTADO COM 10MM DE ESPESSURA </div> | | |
|--|--|---|
| Descrição | Exemplo de produtos | |
| <p>A marca MyTile pode ser considerada como que uma “sub-marca” da marca Ceramic.</p> <p>Os seus produtos são únicos e inovadores, uma vez que recorrem à técnica de impressão digital, sendo assim possível reproduzir todo o tipo de imagens e texturas em pavimentos e revestimentos.</p> |  <p>Jeans</p> |  <p>Timber</p> |

Tabela 4 – Marca e Produtos Aleluia Apolo (Adaptado de [6])




| <div>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ REVESTIMENTO ▪ PAVIMENTO ▪ PINTURA MANUAL </div> | | |
|---|---|---|
| Descrição | Exemplo de produtos | |
| <p>As coleções Aleluia Apolo de pavimentos e revestimentos, de pasta branca, contêm artigos que vão desde o clássico ao contemporâneo.</p> <p>A secção de pintura manual permite manter viva a nobre tradição portuguesa de azulejaria.</p> |  <p>México</p> |  <p>Branco</p> |

Tabela 5 – Marca e Produtos Keratec (Adaptado de [6])

| <div>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ PORCELANATO EXTRUDIDO </div> | | |
|---|---|---|
| Descrição | Exemplo de produtos | |
| <p>Os produtos Keratec são ideais para os projectos mais exigentes e ambiciosos, como é o caso de estádios, hotéis, estações, universidades, entre outros. Isto porque têm uma elevada resistência mecânica, resistência a agentes químicos, e inclusive têm uma total resistência a manchas, nomeadamente graffiti.</p> <p>Surgem agora as séries Kerabraille, ideais para invisuais, e Keracork, para uma melhor protecção contra a propagação de sons.</p> |  |  |
| | Kerabraille | Keracork |

Tabela 6 – Marca e Produtos Viúva Lamego (Adaptado de [6])

| <div>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ AZULEJARIA TRADICIONAL PORTUGUESA ▪ FAIANÇA ARTÍSTICA </div> | | |
|--|---|---|
| Descrição | Exemplo de produtos | |
| <p>Os artigos Viúva Lamego são fabricados em chacota normal (prensada) ou em lastra (extrusão). Todos os artigos são pintados manualmente, o que lhes confere um aspecto mais tradicional.</p> <p>Nesta marca, surgem também inúmeros projectos especiais em parceria com vários artistas plásticos e arquitectos.</p> |  |  |
| | Azulejos de Relevo | Hotel Arts Business Gates Expo Lisboa, Errö |

No Anexo 4, podem ver-se alguns dos projectos realizados em Portugal, recorrendo a produtos do grupo Aleluia Cerâmicas.

2. Análise do Sector dos Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos

2.1. Breve Caracterização do Sector na União Europeia

Em 2006, verificou-se que o sector cerâmico da União Europeia produziu e vendeu cerca de 28 mil milhões de euros em diversos artigos cerâmicos, sendo que os dois subsectores que verificaram um maior número de vendas foram o dos pavimentos e revestimentos cerâmicos (36%) e o sector dos tijolos e telhas cerâmicas (24%).^[8]

Tabela 7 - Comparativo de Vendas (para exportação e importação) 2005/2006 (Adaptado de [8])

| SUB-SECTOR | VENDAS (MIL MILHÕES DE EUROS) | |
|--------------------------------------|-------------------------------|------|
| | 2005 | 2006 |
| Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos | 10.8 | 10.9 |
| Tijolos e Telhas Cerâmicas | 6.6 | 6.8 |
| Cerâmica Utilitária e Decorativa | 1.8 | 1.8 |
| Cerâmica Refractária | 3.3 | 3.5 |
| Louça Sanitária | 2.0 | 2.2 |
| Cerâmica Técnica | 2.6 | 2.7 |
| Tubos Cerâmicos | 0.2 | 0.2 |

No que diz respeito à produção, as regiões europeias mais produtivas são a Alemanha, o Reino Unido, Espanha e Itália. A Alemanha destaca-se como líder em praticamente todos os sectores. No entanto, tal como podemos verificar na Figura 12, dos países europeus, aqueles que são líderes no sector dos pavimentos e revestimentos cerâmicos são Espanha e Itália, destacando-se marcas como a Fabresa (Espanha) Porcelanosa (Espanha) Marezzi (Itália) e Ariostea (Itália).^[8, 9]

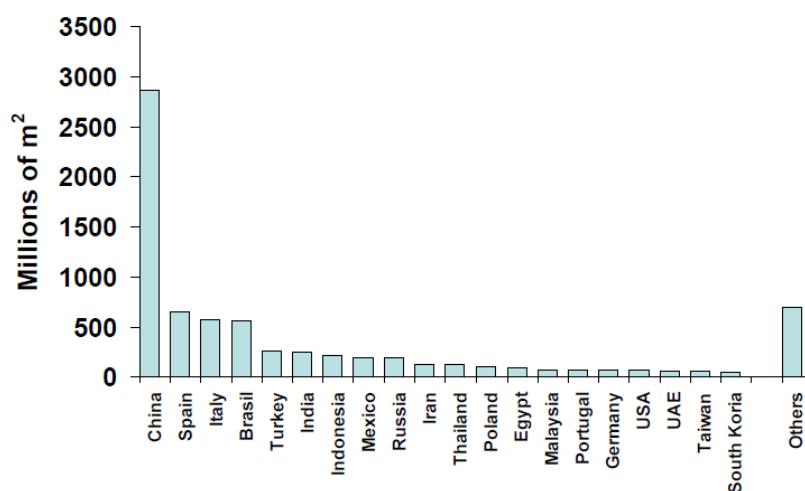


Figura 12 – Produção mundial de pavimentos e revestimentos cerâmicos (2006)^[8]

2.1.1. Exportações e Importações

O sector dos pavimentos e revestimentos cerâmicos é um dos sectores mais competitivos na União Europeia. Um terço da sua produção é exportado para países fora da U.E., sendo que os maiores mercados de exportação são os dos Estados Unidos da América (25%), Suíça e Rússia (6 - 7%).^[8, 10]

No que diz respeito às importações, tal como podemos verificar na Figura 13, os maiores importadores são a Alemanha, França e Reino Unido. Os principais fornecedores destes países são maioritariamente países em desenvolvimento, como é o caso da Turquia, China, Egipto e África do Sul.^[9]

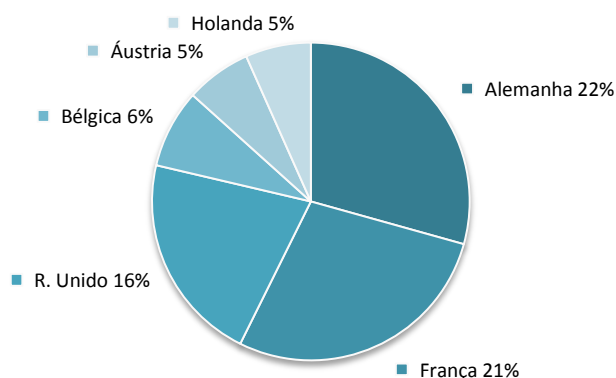


Figura 13 - Maiores importadores de pavimentos e revestimentos cerâmicos na União Europeia, 2002 (Adaptado de [9])

2.1.2. Ameaças e oportunidades

Actualmente, o maior problema competitivo que este sector enfrenta é o forte e crescente aumento no volume das importações de produtos cerâmicos oriundos de países não-comunitários, nomeadamente da China e Índia. Em 2009, o volume das importações foi 16 vezes maior do que aquele que se verificou em 2002.^[8, 10]

Factores como a mão-de-obra barata e regulamentação ambiental e de segurança pouco rígida, permitem a estes países oferecer preços mais competitivos. De facto, em 2009 os seus preços eram já 12% mais baixos do que em 2005.^[8, 10]

A Europa sempre foi um líder global na produção de pavimentos e revestimentos cerâmicos. No entanto, nos anos 90, foi rapidamente ultrapassada precisamente por um destes países em desenvolvimento, a China, que começou a aumentar a sua produção. A

sua capacidade de produção, que anteriormente chegava aos 300 milhões de m², atingiu em 2006 os 3 mil milhões de m². Neste momento, é este o país que lidera a produção mundial, tal como se pode comprovar pela Figura 12. ^[8]

De um modo resumido, a competitividade do mercado europeu de pavimentos e revestimentos cerâmicos, é essencialmente afectada pelos seguintes factores:

- Regulamentação ambiental (uso energético, emissões de CO₂, prevenção de poluição, resíduos);
- Custo e Disposição energética;
- Propriedade intelectual/direitos de autor;
- Conhecimento e Inovação;
- Globalização (importações a baixo preço);
- Barreiras comerciais (acesso a países terceiros). ^[8]

A globalização é a principal causa da existência de muitos destes condicionantes, no entanto, também trouxe benefícios. A globalização encorajou a especialização, principalmente em PME's inovadores e flexíveis. A globalização também encorajou a multinacionalização das empresas da União Europeia, passando estas a estar presentes em várias partes do mundo, sendo assim mais fácil penetrar novos mercados. ^[8]

Para combater a importação de produtos vindos de países como a China e Índia, as empresas da UE devem continuar a corresponder às expectativas do mercado europeu, conseguindo oferecer qualidade a preços competitivos, fazer entregas dentro dos prazos do cliente e comunicar com rapidez e facilidade. ^[11]

Uma grande oportunidade para o mercado europeu é investir nas cadeias de DIY (*Do-it-Yourself*), onde é aplicada uma menor ênfase aos standards de qualidade e com as quais se pode fazer negócio através de terceiros, nomeadamente agentes, importadores e outras associações de comércio. Assim, não há um investimento tão grande por parte das empresas, o que lhes permite oferecer preços mais competitivos. ^[9, 11]

2.2. Breve Caracterização do Sector em Portugal

O sector da cerâmica em Portugal é constituído por cerca de 703 empresas, o que resulta num total de cerca de 22 994 trabalhadores. O subsector dos pavimentos e

revestimentos cerâmicos assume aqui uma maior relevância, ao representar cerca de 36% das exportações e 41% das importações. Em termos de vendas, o subsector representa 32%, sendo que o número existente de empresas representa apenas 9%. [12, 13]

Portugal tem uma longa história de produção de pavimentos e revestimentos cerâmicos, onde se destaca a produção de azulejos, conhecidos pelas pinturas manuais em tons de azul. Actualmente, estes produtos são feitos essencialmente por PME's e artesãos. No que diz respeito aos outros produtos cerâmicos, nomeadamente a cerâmica utilitária e decorativa, Portugal é conhecido pela qualidade, capacidade de produção bem estruturada e design. [12]

O principal pólo do *cluster*³ nacional encontra-se concentrado no centro do país, nomeadamente no distrito de Aveiro, sendo aqui onde se encontra localizada a maioria das empresas que o compõem. Contudo, tal como podemos comprovar com a Figura 14, o número de empresas tem vindo a diminuir, o que poderá ser reflexo da falta de desenvolvimento da economia portuguesa que se tem vindo a sentir há alguns anos. [12, 15]

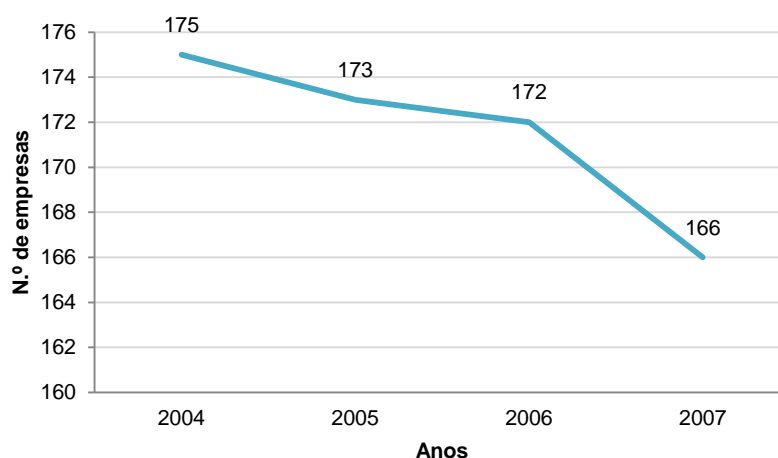


Figura 14 - Evolução do n.º de empresas de cerâmica no Baixo Vouga (2004 até 2007) (Adaptado de [15])

Ao analisar a Tabela 8, podemos verificar que Portugal tem como vantagem o facto de ter uma tradição de produção de produtos cerâmicos muito longa, o que faz com que exista um grande *know-how* do processo produtivo e, acima de tudo, com que Portugal seja

³ Cluster – Um cluster “é formado por empresas e sectores ligados, através de relações verticais (cliente-fornecedor) e horizontais (tecnologia), numa determinada região, sendo que a concentração geográfica dos rivais, clientes e fornecedores promove a inovação e a competitividade do cluster”. [14]

conhecido neste sector. Para além disso, considera-se ainda que Portugal tem a vantagem de ter à sua disposição matéria-prima de qualidade que não se encontra disponível em qualquer país. ^[15]

No entanto, ainda se considera que as empresas trabalham de uma forma demasiado independente, havendo um baixo nível de associativismo. As empresas devem começar a associar-se umas às outras e a complementar-se, recorrendo à subcontratação de serviços. Desta forma, as empresas têm a possibilidade de trazer inovação para os seus produtos sem terem de investir em novas infra-estruturas, por exemplo. As empresas devem também começar a considerar o recurso a energias alternativas, o que pode ajudar na diminuição de custos. ^[15]

À semelhança do que se passa no resto da Europa, também Portugal é ameaçado pelos produtos vindos do Oriente, devendo, por isso, tentar marcar a diferença oferecendo produtos de qualidade, inovadores e com valor acrescentado. ^[15]

Tabela 8 - Análise SWOT do sector da Cerâmica em Portugal (Adaptado de [15])

| ANÁLISE SWOT – CERÂMICA EM PORTUGAL | |
|---|---|
| S | W |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Know-How do processo produtivo ▪ Competências em termos de decoração e acabamento manual ▪ Saber-Fazer (Experiência) ▪ Notoriedade do país como produtor de cerâmica utilitária e decorativa; ▪ Disponibilidade de matéria-prima de qualidade; ▪ Boas estruturas ao nível dos centros tecnológicos e de formação | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de <i>clusters</i> produtivos; ▪ Pequena dimensão das empresas; ▪ Fraco design dos produtos; ▪ Excessiva dependência de intermediários; ▪ Fraca qualificação da mão-de-obra; ▪ Conhecimento reduzidos dos canais de distribuição. ▪ Gestão reactiva das empresas; ▪ Baixo nível de associativismo; ▪ Indefinição estratégica das empresas; ▪ Baixo nível de associativismo; ▪ Indefinição estratégica das empresas; ▪ Desconhecimento dos mercados de destino; ▪ Fraca comunicação com os importadores; ▪ Elevados custos energéticos |
| O | T |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aposta em nichos de mercado; ▪ Internacionalização ▪ Certificação ▪ Utilização de energias alternativas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da quantidade de qualidade dos produtos oriundos do Leste e da Ásia; ▪ Reforço da posição dos concorrentes internacionais nos principais mercados |

- Acções de cooperação com empresas complementares;
- Especialização em produtos de valor acrescentado
- portugueses;
- Falta de mão de obra qualificada
- Alteração rápida das preferências do mercado

2.2.1. Exportações

No ano de 2010, as exportações de cerâmica portuguesa aumentaram em 2,79% em relação ao ano de 2009, o que se traduz em cerca de 536,4 milhões de euros, de acordo com os dados do INE. Em 2010, a cerâmica portuguesa chegou a 145 mercados internacionais. ^[16]

Tal como se pode verificar na Tabela 9, os subsectores que, em geral, contribuíram mais para este desempenho foram o das telhas cerâmicas, o das cerâmicas utilitárias e decorativas e o dos pavimentos e revestimentos cerâmicos, sendo que o único segmento a registar um desempenho negativo foi o dos tijolos e tijoleiras para construção. ^[16]

Tabela 9 - Comparativo de Exportações de Produtos Cerâmicos 2009-2010 (Adaptado de [16])

| EXPORTAÇÕES DE PRODUTOS CERÂMICOS | 2009 (€) | 2010 (€) | % VARIAÇÃO |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| Telhas cerâmicas | 8.995.130 | 13.224.734 | 47.02% |
| Cerâmica Utilitária e Decorativa | 130.290.989 | 162.22.999 | 24.5 % |
| Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos | 225.313.385 | 238.762.313 | 5.97% |
| Louça Sanitária | 104.971.628 | 106.616.513 | 1,57% |
| Tijolos e tijoleiras para construção | 3415.294 | 1928.700 | - 43,53% |
| Outros produtos Cerâmicos | 48.834.012 | 13.624.247 | - 72,10% |
| TOTAL | 521.820.393 | 536.379.506 | 2,79% |

No que diz respeito ao subsector dos pavimentos e revestimentos cerâmicos, as exportações atingiram 238,8 milhões de euros em 2010, o que se traduz num aumento de 5,97% em relação a 2009 (Tabela 10). As quantidades correspondentes atingiram os 31 111 212m². ^[16]

Dos 145 mercados de exportação em 2010 destacam-se os mercados de França, Angola e Espanha, que, em conjunto, representam 53,35% do valor total das nossas exportações desse ano. ^[16]

Tabela 10 - Principais Mercados de Exportação em 2009 e 2010 Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos (Adaptado de [16])

| RANKING EM 2010 | PAÍS | 2009 (€) | 2010 (€) | % EXPORTAÇÕES 2010 | % VARIAÇÃO 2010/2009 |
|-----------------|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| 1 | França | 80,123,256 | 87,456,064 | 36.63% | 9.15% |
| 2 | Angola | 19,053,515 | 21,570,757 | 9.03% | 13.21% |
| 3 | Espanha | 17,494,321 | 18,360,344 | 7.69% | 4.95% |
| 4 | Alemanha | 13,643,687 | 12,924,038 | 5.41% | -5.27% |
| 5 | Reino Unido | 10,461,470 | 11,266,888 | 4.72% | 7.70% |
| 6 | Bélgica | 9,371,315 | 8,480,190 | 3.55% | -9.51% |
| 7 | Itália | 6,610,782 | 7,982,163 | 3.34% | 20.74% |
| 8 | Holanda | 8,582,755 | 7,777,425 | 3.26% | -9.38% |
| 9 | Suécia | 7,279,418 | 7,680,660 | 3.22% | 5.51% |
| 10 | Finlândia | 3,912,613 | 4,361,101 | 1.83% | 11.46% |
| 11 | Noruega | 3,695,527 | 4,152,010 | 1.74% | 12.35% |
| 12 | Suíça | 3,780,591 | 3,736,064 | 1.56% | -1.18% |
| 13 | Cabo Verde | 3,310,384 | 3,729,208 | 1.56% | 12.65% |
| 14 | Estados Unidos da América | 2,015,977 | 3,086,331 | 1.29% | 53.09% |
| 15 | Grécia | 2,974,357 | 2,771,966 | 1.16% | -6.80% |
| 16 | Rússia | 2,581,109 | 2,561,850 | 1.07% | -0.75% |
| 17 | Moçambique | 1,592,679 | 2,167,804 | 0.91% | 36.11% |
| 18 | Canadá | 1,231,837 | 1,968,255 | 0.82% | 59.78% |
| 19 | Luxemburgo | 1,450,574 | 1,708,703 | 0.72% | 17.79% |
| 20 | Austrália | 1,333,880 | 1,483,556 | 0.62% | 11.22% |
| 21 | Emiratos Árabes Unidos | 1,296,994 | 1,462,047 | 0.61% | 12.73% |
| 22 | Chipre | 1,296,687 | 1,157,959 | 0.48% | -10.70% |
| 23 | Singapura | 795,705 | 1,132,404 | 0.47% | 42.31% |
| 24 | Irlanda | 1,424,282 | 1,129,597 | 0.47% | -20.69% |
| 25 | Áustria | 1,222,622 | 1,058,590 | 0.44% | -13.42% |
| 26 | Israel | 931,290 | 918,642 | 0.38% | -1.36% |
| 27 | Arábia Saudita | 869,984 | 912,130 | 0.38% | 4.84% |
| 28 | China | 363,628 | 911,067 | 0.38% | 150.55% |
| 29 | Venezuela | 1,015,469 | 901,702 | 0.38% | -11.20% |
| 30 | Guiné-Bissau | 480,787 | 871,726 | 0.37% | 81.31% |
| | Outros | 15,115,890 | 13,081,072 | 5.48% | -13.46% |
| | TOTAL | 225,313,385 | 238,762,313 | 100.00% | 5.97% |

Analisando a Tabela 11, podemos ver que a maior parte das exportações de Portugal têm como destino outros países da União Europeia (75.2%), seguindo-se a África com uma percentagem de 13%. ^[16]

Tabela 11 - Áreas de Exportação 2009/2010 – Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos (Adaptado de [16])

| ÁREAS DE EXPORTAÇÃO | 2009 (€) | % | 2010 (€) | % | VARIAÇÃO |
|--------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|
| União Europeia (*) | 169.547.500 | 75.2% | 177.291.683 | 74.3% | 4.57% |
| Outros Europa | 11.071.667 | 4.9% | 10.935.696 | 4.6% | -1.23% |
| África | 29.187.730 | 13.0% | 32.804.557 | 13.7% | 12.39% |
| América do Norte | 3.247.814 | 1.4% | 5.071.222 | 2.1% | 56.14% |
| América Central e do Sul | 1.917.316 | 0.9% | 2.328.812 | 1.0% | 21.46% |
| Ásia | 8.566.240 | 3.8% | 8.285.224 | 3.5% | -3.28% |
| Oceânia e Outros (**) | 1.775.118 | 0.8% | 2.045.119 | 0.9% | 15.21% |
| TOTAL | 225.313.385 | 100.0% | 238.762.313 | 100.0% | 5.97% |

2.2.2. Importações

Analisando a Tabela 12, podemos verificar que no ano de 2010 as importações atingiram 133,3 milhões de euros, o que significa que em relação a 2009 houve uma diminuição de 8,86%.^[16]

Tabela 12 - Importações de Produtos Cerâmicos – 2009/2010 (Adaptado de [16])

| IMPORTAÇÕES DE PRODUTOS CERÂMICOS | 2009 (€) | 2010 (€) |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Tijolos e Tijoleiras para construção | 541.932 | 1.161.405 |
| Telhas Cerâmicas | 381.175 | 781.513 |
| Pavimentos e Revestimentos | 43.030.961 | 54.195.035 |
| Louça Sanitária | 15.178.142 | 20.105.102 |
| Cerâmica Utilitária e Decorativa | 24.808.479 | 33.091.922 |
| Outros Produtos Cerâmicos | 62.364.779 | 24.005.333 |
| TOTAL | 146.305.468 | 133.340.310 |

Em relação aos mercados de origem das nossas importações de produtos cerâmicos em 2010, predomina claramente o mercado espanhol, responsável por 59,4% do valor total. Segue-se a China, Itália, Alemanha, e França.^[16]

Tabela 13 - Principais Mercados de Importação de Produtos Cerâmicos – 2009/2010 (Adaptado de [16])

| RANKING EM 2010 | PAÍS | 2009 (EUROS) | 2010 (EUROS) | % IMPORTAÇÕES 2010 | % VARIAÇÃO 2009/2010 |
|-----------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Espanha | 86.759.340 | 79.199.426 | 59,40 | -8,71 |
| 2 | China | 9.460.747 | 13.114.483 | 9,84 | 38,62 |
| 3 | Itália | 18.548.894 | 10.939.411 | 8,20 | -41,02 |
| 4 | Alemanha | 7.168.454 | 8.892.354 | 6,67 | 24,05 |
| 5 | França | 4.713.214 | 7.160.806 | 5,37 | 51,93 |
| 6 | Holanda | 7.043.344 | 4.562.287 | 3,42 | -35,23 |
| 7 | Hungria | 485.235 | 1.426.594 | 1,07 | 194,00 |
| 8 | Reino Unido | 1.524.188 | 1.394.306 | 1,05 | -8,52 |
| 9 | Bélgica | 598.865 | 972.335 | 0,73 | 62,36 |
| 10 | Turquia | 489.512 | 866.344 | 0,65 | 76,98 |
| | Outros | 9.513.675 | 4.811.964 | 3,61 | -49,42 |
| | TOTAL | 146.305.468 | 133.340.310 | 100,00 | -8,86 |

Tal como acontece com as exportações, que são maioritariamente para membros da União Europeia, 87,5% das nossas importações em 2010 eram oriundas dos nossos parceiros comunitários. Segue-se o mercado asiático com uma percentagem de 11%. ^[16]

2.2.3. Conclusões

Atendendo à Tabela 14, os valores registados para as exportações e importações de produtos cerâmicos no ano de 2010 mostram claramente que Portugal exporta muito mais do que importa, havendo um saldo positivo de cerca de 403 milhões de euros. Importa ainda referir que as exportações de produtos cerâmicos representaram, em 2010, 1,46% das exportações de bens portugueses. ^[16]

Tabela 14 – Comparativo entre Exportação e Importação de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos 2010 (Adaptado de [16])

| PRODUTOS CERÂMICOS | EXPORTAÇÃO | IMPORTAÇÃO | VARIAÇÃO (€) |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Cerâmica Estrutural (telhas, tijolos e tijoleiras) | 15.153.434 | 1.942.918 | 13.210.516 |
| Pavimentos e Revestimentos | 238.762.313 | 54.195.035 | 184.567.278 |
| Aparelhos Sanitários | 106.616.513 | 20.105.102 | 86.511.411 |
| Louça Uso Doméstico e Ornamental | 162.222.999 | 33.091.922 | 129.131.077 |
| Outros Produtos Cerâmicos (*) | 13.624.247 | 24.005.333 | -10.381.086 |
| TOTAL | 536.379.506 | 133.340.310 | 403.039.196 |

3. Alemanha – Análise Cultural

3.1. Background Histórico

A Alemanha, oficialmente denominada República Federal da Alemanha (em alemão *Bundesrepublik Deutschland*), localiza-se na Europa Central e faz fronteira com a Dinamarca, Polónia, República Checa, Áustria, Suíça, França, Luxemburgo, Bélgica e Países Baixos. Faz ainda fronteira com o Mar do Norte e Mar Báltico. (Figura 14) ^[17, 18]



Figura 15 – Localização da Alemanha no continente Europeu ^[19]

Esta região, chamada outrora Germânia, foi documentada pelos romanos antes do ano 100 d.C.. A partir do século X, os seus territórios constituíam a parte central do Sacro Império Romano, que perdurou até ao ano de 1806. Só em 1871 é que o país foi unificado pela primeira vez, graças a Otto von Bismark, durante a Guerra Franco-Prussiana. Na Alemanha sempre se verificaram disputas relacionadas com poder e com territórios. Estas disputas continuaram após a primeira unificação do país, sendo que actualmente o território alemão tem apenas cerca de 40% do tamanho que tinha na altura da Guerra Franco-Prussiana. ^[17, 18, 20]

A sua derrota na Primeira Guerra Mundial e consequentes condições impostas por diversas potências mundiais levou a um grande fervor nacionalista que conduziu à ditadura de Adolph Hiltler, em 1930 e consequentemente à Segunda Guerra Mundial. Após ter saído derrotada desta Guerra, a Alemanha foi dividida em dois estados: a Alemanha

Ocidental (“RFA - República Federal da Alemanha”), influenciada pelos Estados Unidos da América e seus aliados; e Alemanha Oriental (“RDA – República Democrática Alemã”), sob influência da União Soviética. Com o passar do tempo a Alemanha Ocidental foi-se tornando numa democracia sólida com uma economia forte, enquanto que a Alemanha Oriental se tornou num grande pólo do socialismo. No entanto, com a queda do Comunismo na União Soviética, começou a verificar-se, no final dos anos 80, um movimento pela unificação das duas partes alemãs. A 3 de Outubro de 1990 formou-se a República Federal da Alemanha de hoje, tendo a capital do país transitado de Bonn para Berlim apenas em 1999. ^[17, 18, 20]

Importa ainda referir que, em 1957, a Alemanha Ocidental foi um dos membros fundadores da Comunidade Europeia, que se tornou na União Europeia em 1993, tendo adoptado a moeda europeia, o Euro, em 1999, substituindo assim o Marco Alemão. O país faz parte do espaço Schengen, caracterizado pela livre circulação de pessoas e bens, existindo apenas uma fronteira externa única. ^[18, 20, 21]

Actualmente a Alemanha é uma república parlamentar federal de dezasseis estados (*Bundesländer*), sendo também país-membro das Nações Unidas, OTAN, G8, G20, OCDE e OMC. Tornou-se numa grande potência mundial, tendo a quarta maior economia do mundo e a quinta maior no que diz respeito à paridade do poder de compra. É o segundo maior exportador e importador de mercadorias. Este país ocupa uma posição-chave nos assuntos europeus e mantém uma série de parcerias a nível global. É ainda reconhecido como líder científico e tecnológico em vários domínios. ^[17, 18, 20]

3.2. Língua

A língua oficial da Alemanha é o Alemão (*Deutsch*), que é falado por toda a população, sabendo-se, contudo, que existem vários dialectos. De facto, Morrison e Conaway (2006) registam cerca de 27 dialectos na Alemanha, incluindo o Bávaro e Iídiche, que já se encontram praticamente extintos na Alemanha. ^[17, 18]

O dialecto aceite nacionalmente é chamado de Alto-Alemão (*Hochdeutsch*) e tornou-se mais proeminente após Lutero ter traduzido a bíblia para este dialecto em 1534. Existe ainda o Baixo-Alemão (*Plattdeutsch*), que é falado em muitas regiões do norte da

Alemanha. Dos restantes dialectos destacam-se o Alsaciano, Berlinense, Alemânico, Kölsch e Suábio, dos quais podemos encontrar alguns exemplos na Tabela 15.^[17]

Tabela 15 - Exemplos de Dialectos Alemães (Adaptado de [22-26])

| DIALECTO | EXEMPLO ALEMÃO | EXEMPLO DIALECTO |
|--|--|--|
| <u>Alsaciano</u> Este dialecto é falado junto à fronteira com a França, sendo que é muito influenciado pela língua deste país. ^[24] | <i>Guten Morgen!</i> (Bom dia) | <i>Gute Morje!</i> |
| <u>Berlinense</u> Este dialecto surge de uma mistura muito própria de variantes linguísticas e culturais. Verificam-se muitos neologismos e descarta-se na aplicação de declinações e outras regras gramaticais. ^[25] | <i>Ich</i> (Eu) <i>Dich</i> (-te) <i>Was?</i> (o quê?) <i>Keiner</i> (Nenhum) | <i>Ick</i> <i>Dit</i> <i>Wat?</i> <i>Keener</i> |
| <u>Alemânico</u> Verifica-se principalmente no sudoeste da Alemanha, na zona de Baden-Württemberg. ^[23] | <i>Pfirsich</i> (Pêssego) <i>Einen schönen Sonntag!</i> (um bom domingo!) | <i>Pfirsichig</i> <i>ne' schöne Sonntig!</i> |
| <u>Kölsch</u> Dialecto da zona de Colónia. Actualmente é utilizado essencialmente por cantores. ^[26] | <i>Küss</i> (Beijo) | <i>Butz</i> |
| <u>Suábio</u> Conhecido por “comerem palavras” e por falarem frequentemente no diminutivo. Falado essencialmente na zona de Baden-Württemberg e Baviera. ^[22] | <i>Die Mutter ist mude.</i> (a mãe está cansada) <i>Mädchen</i> (menina) <i>Tür</i> (Porta) | <i>Dia Muader isch miad.</i> <i>Mädle</i> <i>Türle</i> |

É muito comum encontrar-se pessoas que falem bem Inglês na Alemanha. A língua inglesa e francesa são aquelas que normalmente os alemães escolhem para estudar como língua estrangeira, o que se verifica especialmente entre executivos. No este da Alemanha, encontra-se também facilmente pessoas que saibam falar russo, já que os Alemães que cresceram na época da antiga República Democrática Alemã foram obrigados a estudar

esta língua. Desta forma, encontram-se nesta zona da Alemanha menos pessoas a dominar o inglês. [17, 18]

O alemão já foi considerado a língua franca da Europa Central. Contudo, e tal como já foi referido antes, as guerras pela luta de territórios fizeram com que o território alemão seja hoje muito menor do que era há 100 anos atrás, diminuindo consequentemente a população que falava alemão como língua nativa. Actualmente, é a língua oficial da Alemanha, Áustria e Liechtenstein, sendo ainda falado também na maior parte da Suíça, Luxemburgo, Bélgica, Roménia e nas regiões francesas da Alsácia e Lorena. Como podemos verificar na Figura 16, existem ainda minorias de língua alemã em vários países da Europa Oriental, nomeadamente Rússia, Hungria, República Checa, Eslováquia, Polónia, Lituânia e Eslovénia. [27]

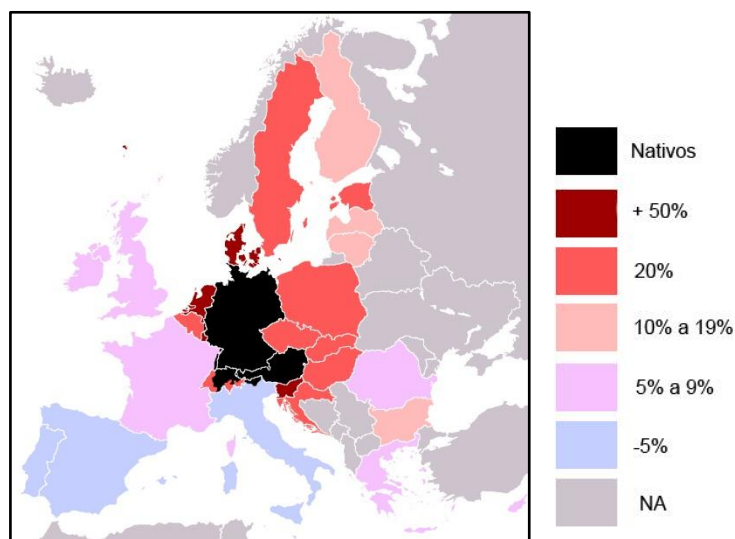


Figura 16 – Conhecimento da Língua Alemã na Europa (Adaptado de [28])

3.3. Religião

A religião não tem um grande papel na vida pública dos Alemães. Aqui, as maiores confissões religiosas são o Luteranismo, com cerca de 34% de fiéis, e o Catolicismo, com cerca de 32%. De menor relevância numérica estão outras confissões protestantes e ainda o islamismo, judaísmo e budismo. Importa ainda referir que grande parte dos alemães se declaram não religiosos e/ou ateus, o que corresponde a cerca de 25% da população alemã. [18, 20, 29, 30]

3.4. Feriados e Outras Datas Importantes

Na Tabela 16 constam os principais feriados nacionais alemães, pelo que a maioria das lojas, escritórios e outros estabelecimentos comerciais se encontram encerrados nestas datas. ^[18]

Tabela 16 – Feriados Nacionais Alemães (Adaptado de [18])

| DIA | NOME DA CELEBRAÇÃO (ORIGINAL) | NOME DA CELEBRAÇÃO (PORTUGUÊS) |
|----------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1 de Janeiro | Dia de Ano Novo | Neujahr |
| 6 de Janeiro | Dia de Reis | Dreikönig |
| Março ou Abril | Sexta-Feira Santa | Karfreitag |
| Março ou Abril | Páscoa | Ostern |
| 1 de Maio | Dia do Trabalhador | Tag der Arbeit |
| Maio ou Junho | Ascensão de Cristo / Dia do Pai | Christi Himmelfahrt / Vatertag |
| Maio ou Junho | Pentecostes | Pfingsten |
| Maio ou Junho | Corpo de Cristo | Fronleichnam |
| 3 de Outubro | Dia da Unificação Alemã | Tag der Deutschen Einheit |
| 31 de Outubro | Festa da Reforma | Reformationstag |
| 1 de Novembro | Dia de Todos os Santos | Allerheiligen |
| 25 de Dezembro | 1.º Dia de Natal | 1. Weihnachtstag |
| 26 de Dezembro | 2.º dia de Natal | 2. Weihnachtstag |

3.5. Análise Cultural - Dimensões Culturais de Geert Hofstede

Nos anos 80, Geert Hofstede descobriu 5 dimensões fundamentais da cultura de cada país. Estas dimensões podem ser utilizadas para ilustrar que valores estão associados às pessoas de um determinado país e cultura, que influenciam a forma como as pessoas se comportam na sociedade e em ambiente de trabalho. ^[31]

Estas dimensões serão descritas nos próximos pontos, sendo que depois será feita uma análise aos resultados da cultura alemã de cada uma destas dimensões.

3.5.1. Índice de Distância Hierárquica (*PDI - Power Distance Index*)

Este índice informa-nos sobre as relações de dependência de um determinado país. Nos países onde este índice é baixo a dependência dos subordinados em relação às suas chefias é limitada, sendo que a relação entre ambos será mais de interdependência. Nestes casos, os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com facilidade. [32, 33]

Nos casos em que o índice é elevado passa-se exactamente o contrário. Os subordinados dependem directamente dos seus chefes. Poderá verificar-se uma dependência que agrada aos subordinados, vendo estes os seus chefes como um exemplo ou como uma figura paternal, ou então uma dependência que não lhes agrada, também chamada de *contra-dependência*. Nestes casos em que o PDI é elevado, a distância emocional entre subordinados e chefias é elevada e raramente os subordinados abordam ou contradizem os seus chefes. [32, 33]

Resumindo, podemos definir o PDI como o grau de aceitação daqueles com menos poder nas instituições e organizações de um país. [32, 33]

3.5.2. Índice de Individualismo (*IDV – Individualism*)

Nas sociedades em que índice é elevado, os laços entre os indivíduos são menos firmes, cada um se ocupa de si mesmo e da sua família mais próxima. Por outro lado, se o índice for baixo, podemos dizer que estamos perante uma sociedade colectivista, em que as pessoas são integradas, desde a nascença, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. [32, 33]

3.5.3. – Índice de Masculinidade (*MAS - Masculinity*)

Este índice diz respeito à repartição de papéis mediante o sexo. As pessoas de sexo masculino e feminino têm ambições diferentes, o que se traduz nos papéis sociais que lhes estão reservados. [32, 33]

Este índice é determinado consoante as prioridades das pessoas, que poderão estar associadas ao pólo masculino ou feminino (Tabela 17).^[32, 33]

Tabela 17 – Lista de Prioridades que Condicionam o Índice de Masculinidade (Adaptado de [32])

| MASCULINO (MAS ELEVADO) | FEMININO (MAS BAIXO) |
|---|--|
| <u>Remuneração</u> Poder obter um salário elevado | <u>Hierarquia</u> Ter boas relações de trabalho com a sua chefia directa |
| <u>Reconhecimento</u> Ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho | <u>Cooperação</u> Trabalhar um clima de cooperação |
| <u>Promoção</u> Ter a possibilidade de ascender a funções superiores | <u>Zona onde se vive</u> Viver num meio agradável para si próprio e para a família |
| <u>Desafio</u> Fazer um trabalho estimulante que proporcione o sentimento de realização pessoal | <u>Segurança de emprego</u> Ter segurança de que se irá trabalhar na mesma empresa pelo tempo que desejarmos |

3.5.4. Índice de Controlo da Incerteza (*UAI – Uncertainty Avoidance Index*)

Este índice mede o grau de inquietude dos seus habitantes face a situações desconhecidas ou incertas, o que se expressa pelo stress e necessidade de previsibilidade, através de regras, sejam estas escritas ou não.^[32, 33]

3.5.5. Índice de Orientação a Longo Prazo (*LTO – Long-Term Orientation*)

Tal como o nome indica, este índice revela se os indivíduos de um determinado país são orientados para o futuro ou para o presente. Os valores associados a um Índice de Orientação a Longo Prazo são a ambição e perseverança, enquanto os valores associados a uma orientação a curto prazo (LTO baixo) são o respeito pela tradição, obrigações sociais e a protecção de terceiros.^[32, 33]

3.5.6. Análise das dimensões culturais da Alemanha

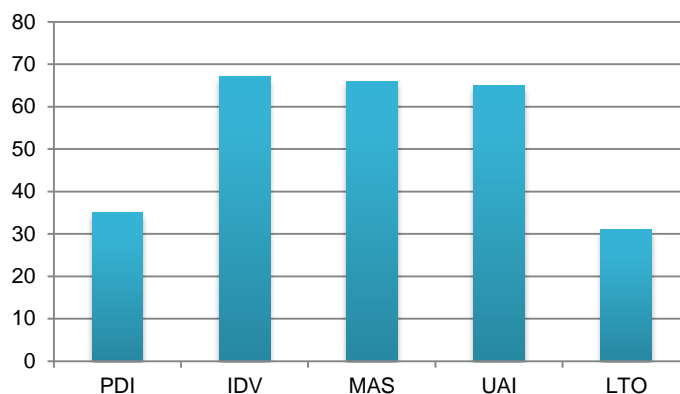


Figura 17 – Resultados da análise das dimensões culturais de Geert Hofstede na Alemanha (Adaptado de [33])

Analisando a Figura 17 podemos ver que a cultura alemã é maioritariamente caracterizada por um índice elevado de individualismo (IDV), masculinidade (MAS) e controlo de incerteza (UAI). Podemos assim perceber que os alemães são indivíduos que pensam primeiro nos seus próprios interesses e nos da sua família. [32, 33]

Embora tenha um índice de orientação a longo prazo (LTO) relativamente baixo, o que nos poderia indicar que o povo alemão é um povo com pouca ambição, o índice de masculinidade (MAS) mostra que o povo alemão é muito ambicioso, trabalhando por um salário melhor, por ser reconhecido e para ter mais sucesso a nível profissional. Apesar de estes serem objectivos a longo prazo, os alemães consideram que pensar demasiado no futuro traz demasiada ansiedade e pessimismo às suas vidas, pelo que preferem pensar no presente. [17, 32, 33]

Claramente são também um povo metódico, que presta atenção a todos os detalhes e que gosta de ter as coisas bem definidas desde o início, sendo pouco tolerante à incerteza (UAI). Os alemães sentem que as leis, regras e disciplina trazem estabilidade à sua vida o que diminui o grau de incerteza. [17, 32, 33]

3.6. Etiqueta, Costumes e Hábitos

Na nossa sociedade multicultural e multilingue, é fundamental conhecer o comportamento, os hábitos e características de todos os grupos sociais. Só assim saberemos viver em sociedade, e só assim saberemos como nos comportar e agir em qualquer país.^[34]

No dicionário, a palavra etiqueta traz como significado “conjunto de regras de conduta, especialmente as de tratamento, seguidas em ocasiões formais e que revelam sobretudo a importância social das pessoas”.^[35]

Um comportamento inconveniente pode constituir um obstáculo na vida privada ou profissional, tendo sido a causa de muito cortes de relações sociais.^[34]

3.6.1. Apresentações e Formas de Cumprimento

Sempre que possível deve-se aguardar que uma terceira parte nos apresente a outra pessoa. Caso isso não seja possível, podemos dirigir-nos à pessoa em questão, mantendo o contacto visual, e apresentarmo-nos a nós próprios. Em ambos os casos, devemos manter-nos de pé enquanto damos um aperto de mãos. O aperto de mãos deve ser breve e firme, acompanhado de um ligeiro acenar de cabeça de maneira a transmitir confiança. Quando se trata de uma apresentação entre pessoas de sexo diferente, o homem deve sempre aguardar que a mulher inicie o aperto de mãos. Uma vez que se trata de um povo bastante reservado, abraços e beijos só são trocados entre familiares e amigos íntimos.^[17, 18, 36, 37]

Tal como acontece em muitos outros países, devemos dirigir-nos sempre a alguém utilizando o último nome/nome de família, sendo que só se deverá utilizar o primeiro nome se isso nos for pedido pela pessoa em questão, o que pode levar anos até acontecer. De facto, em muitos locais de trabalho há pessoas que não conhecem o primeiro nome dos colegas, sendo que a norma é utilizar o último nome. No entanto, em algumas zonas da Alemanha, como é o caso da Baviera, onde as pessoas são consideradas mas hospitaleiras, casuais e calorosas, esta situação tende a ser mais informal, sendo que as pessoas se começam a tratar pelo nome próprio rapidamente.^[17, 18]

Se a pessoa tiver algum título como engenheiro, doutor, presidente, etc., deverá ser utilizado o título seguido do último nome. Caso não tenha nenhum título deve-se utilizar os seguintes títulos de cortesia:

- *Herr* – Senhor;
- *Frau* – Senhora;
- *Fräulein* – Menina – Este título é típico dos anos 20/30. Actualmente é pouco utilizado, excepto no caso de nos dirigir-mos a raparigas com uma idade inferior a 18 anos. Caso contrário, utiliza-se, em geral, o título “*Frau*”. [17, 18]

Tal como em português, existe em alemão um registo formal de nos dirigirmos a alguém. O “Tu”, que em alemão é “*Du*”, deve ser substituído pelo “Senhor” que em alemão é o pronome pessoal “*Sie*”, notando-se que deverá ser sempre escrito com letra maiúscula no início, para evitar ser confundido com a terceira pessoa do singular “*sie*” (ela) ou do plural “*sie*” (eles/elas). Ao contrário do que acontece em português, em que este nome está sempre associado à terceira pessoa do singular, em alemão o pronome “*Sie*” deve ser sempre conjugado como sendo a terceira pessoa do plural, independentemente de se tratar de apenas uma pessoa ou não. Deveremos passar a tratar alguém por “*Du*”, apenas quando isso nos for pedido pela pessoa em questão. [17, 18]

No que diz respeito às saudações, devemos sempre cumprimentar os que nos rodeiam, principalmente em zonas mais rurais e espaços comerciais de pequena dimensão. As saudações utilizadas na língua alemã encontram-se descritas na Tabela 18.

Tabela 18 - Formas comuns de cumprimento na Alemanha

| ALEMÃO | PORTUGUÊS | UTILIZAÇÃO |
|-----------------------------------|---------------------------|---|
| Hallo | Olá | |
| Wie geht's? Wie geht es Ihnen? | Como estás? Como está? | |
| Guten Morgen | Bom dia | Até à hora de almoço |
| Guten Tag | Bom dia/Boa tarde | Até ao fim da tarde |
| Guten Abend | Boa noite | Desde o fim da tarde até meio da noite |
| Guten Nacht | Boa noite | Utilizado essencialmente quando alguém vai dormir, ou quando já é muito tarde |

3.6.2. Conversação

O conceito de *small talk* ainda não é muito comum na Alemanha. Os Alemães tendem mais a falar sobre assuntos substanciais do que circunstanciais e gostam de falar sem rodeios, indo directamente ao assunto. ^[18, 37]

Numa primeira impressão, poderá parecer que os Alemães são pouco receptivos a estranhos, isto é, num primeiro encontro, poderão mostrar-se desinteressados em responder a perguntas que lhes pareçam impróprias, demasiado pessoais ou pouco espontâneas. Para além disso, tendem ainda a manter uma determinada distância física em relação às pessoas. ^[18]

Em eventos sociais, é possível que as pessoas vindas de fora se sintam um pouco excluídas já que em geral os alemães vão a estes eventos para estarem com os seus amigos e conhecidos e não para conhecer pessoas novas. ^[37]

Tendo iniciado uma conversa com uma pessoa Alemã, devemos ter cuidado em mantê-la no nosso campo de segurança e conhecimento. Poderão ser assuntos relacionados com política, viagens, desporto, entre outros. Devemos ter noção que existe uma linha clara entre assuntos públicos e privados e ter cuidado com assuntos que ultrapassem os limites, nomeadamente acerca do estado civil, vida familiar e salário da pessoa com quem conversamos. É, ainda, importante saber que devemos evitar falar acerca da Segunda Guerra Mundial e do Holocausto. ^[17, 18]

Uma vez que o povo alemão é um povo que facilmente diz o que pensa, sendo directo e honesto, pretende que os outros também assim sejam. Devemos ter consciência que raramente as perguntas feitas pelos Alemães são retóricas, pelo que pretendem uma resposta sincera. Um bom exemplo é a pergunta “Como está?/Tudo bem?”, que em muitas culturas é praticamente utilizada como forma de cumprimento e não será de estranhar que não se obtenha resposta, mas que na Alemanha deve ser respondida honestamente. ^[18, 37]

Por fim, devemos evitar elogiar uma pessoa alemã pois esta poderá ficar envergonhada. Os alemães também agem assim em relação aos outros. Mais facilmente irão falar abertamente sobre os pontos negativos do que sobre os positivos, pelo que, se permanecerem calados, isso poderá ser interpretado como elogio. ^[18, 36]

3.6.3. Gestos e Maneiras de Estar

A interpretação errada dos gestos, em termos culturais, pode provocar resultados embaraçosos, devendo sempre, por essa razão, ter-se em conta as origens de uma pessoa, antes se chegar a conclusões precipitas sobre o significado da sua linguagem e gestos. ^[38]

Tal como já foi referido anteriormente, os alemães são pessoas discretas, que gostam de passar despercebidos em público. Desta forma, devemos tentar falar num tom moderado e não mostrar muito as emoções em público. Se pretendermos chamar a atenção de alguém, a melhor maneira é levantando o dedo indicador com a palma da mão virada para a frente. ^[18]



Figura 18 – Ilustração de Gesto Obsceno na Cultura Alemã ^[39]

Devemos tentar evitar fazer o gesto demonstrado na Figura 18, que é regularmente utilizado para expressar “Ok” ou “perfeito”, mas que na Alemanha se trata de um gesto obsceno. ^[18, 38]

Ainda no que diz respeito a gestos e formas de estar, é importante ter em conta que os alemães gostam de ter o seu espaço pessoal, pelo que não se sentem confortáveis com pessoas muito próximas deles. O mesmo acontece com o toque. Ao contrário de culturas como a italiana ou francesa, devemos evitar o contacto físico com os alemães, uma vez que isso é considerado como uma invasão do seu espaço pessoal. ^[38]

Por fim, aconselha-se a manter as mãos fora dos bolsos, já que o contrário é considerado uma falta de respeito. ^[17, 18, 36]

3.6.4. Refeições e Eventos Sociais

Embora à primeira vista não pareça, os alemães são pessoas que valorizam muito o entretenimento e socialização, sendo que estas actividades se realizam maioritariamente durante a noite, a partir das 20 horas. Para estas actividades, tanto as esposas como os maridos do/a anfitrião/ã e do/a convidado/a devem ser incluídos e não se deve discutir assuntos de trabalho, a não ser que sejam os alemães a puxar pelo assunto. ^[17, 18, 37]

É importante ser-se pontual, pois embora seja comum tomar-se um cocktail antes da refeição, isso demorará pouco tempo. A comida será servida pouco tempo depois da hora combinada para o encontro. Nestes eventos o convidado de honra deve sentar-se à direita da anfitriã, ou então, caso se trate de um convidado do sexo feminino, deverá sentar-se à direita do anfitrião. ^[17, 18]

Os alemães esperam que as pessoas sejam directas e honestas com eles, tal como eles são para com os outros. Desta forma, podemos dizer que é aceitável neste país recusar comida ou repetir o prato. No entanto, apesar de ser aceitável recusar comida, trata-se de uma situação um pouco desagradável. Assim, para se evitar ser desagradável, o ideal é uma pessoa servir-se em pequenas porções, conforme o que deseja comer, de maneira a não se deixar comida no prato. No final da refeição, tal como acontece na maioria dos países europeus, o garfo e faca deverão ser colocados em cima do prato com a extremidades viradas para o lado direito, um junto ao outro. ^[18, 37]

No que diz respeito às bebidas, devemos pedir opinião ao nosso anfitrião alemão sobre o que devemos escolher. Certamente irá ficar satisfeito por mostrar os seus conhecimentos acerca de cerveja – a bebida tradicional alemã. Devemos ser pacientes até que a bebida nos seja servida, pois em algumas regiões da Alemanha, dependendo do tipo de cerveja, poderá demorar até 10 minutos para que a cerveja possa ser servida. ^[18, 37]

Tal como na maioria dos países, o anfitrião deverá ser o primeiro a convidar todos a brindar. Durante o brinde deve-se manter o contacto visual com as restantes pessoas. Durante a refeição as pessoas mais velhas devem ter a iniciativa de brindar novamente. Os brindes mais comuns na Alemanha são “*Prost*” e “*Zum Wohl*”. O primeiro trata-se de um brinde menos formal, sendo comum em ambientes casuais ou entre amigos. Após a refeição serão servidas bebidas com o café, normalmente *whiskies* ou *brandies*. ^[17, 18, 29, 37]

Em relação à atribuição de gratificação aos empregados (gorjeta), trata-se de algo que só o cliente é que sabe se o deve fazer. Na conta já está incluído um pequeno valor que terá os mesmos efeitos, sendo que costuma ser cerca de 10 ou 15% do valor total da conta. No entanto, muitos alemães arredondam o valor total para um valor mais alto, se sentirem que o serviço foi bem prestado. ^[18]

3.6.5. Reuniões de Negócios

Nos dias de hoje as mulheres de negócios são tratadas com todo o respeito pelos alemães. Por exemplo, estes irão certamente aguardar que seja a mulher a iniciar o aperto de mão. Caso estejam sentados irão levantar-se quando a mulher se aproximar para a cumprimentar e não se sentarão primeiro que ela, entre outros comportamentos. ^[17, 18]

No entanto, nem sempre foi assim. As mulheres eram vistas como tendo uma enorme falta de confiança em si mesmas e como não sendo capazes de chefiar subordinados do sexo oposto. A melhor evidência de que isto já não é assim é a eleição de Angela Merkel, em 2005, como a primeira Chanceler do sexo feminino na Alemanha. Com efeito, a melhor maneira de se evitar não se ser levada a sério é vestir-se de forma conservadora e profissional. Devem usar roupa formal, sendo que não é comum usarem calças. As cores mais apropriadas são o azul-escuro, preto, cinzento e bordeaux. Para além disso, a mulher de negócio em questão deverá dominar a língua alemã ou, se não for o caso, ser acompanhada por um intérprete, ambas as coisas mostrarão que se trata de uma mulher inteligente e apta para os negócios. ^[17, 18]

Ao contrário de alguns Europeus, os alemães vestem-se de uma forma bastante conservadora. Para trabalhar, os homens devem usar um fato completo, mesmo no Verão, com gravata e camisa branca. Na verdade, a Alemanha é um dos únicos países na Europa onde é comum e apropriado usar meias brancas com os fatos, se a pessoa assim o desejar. ^[17, 18, 36, 37]

Tanto homens como mulheres devem ter cuidado com a escolha de acessórios, não devendo ser demasiado extravagantes, especialmente se for para estabelecer negócios com a Alemanha Oriental, uma vez que a pobreza continua a estar muito presente nesta parte do

país, e isso poderá ser visto como ostentação de riqueza o que, consequentemente, poderá ser mal interpretado. ^[18]

A troca de cartões deve ser feita logo no início das reuniões. Se possível, dever-se-á entregar cartões com tradução em Alemão na parte de trás, o que mostrará que foi prestada atenção a esse pequeno detalhe. Uma vez que os títulos são importantes para os Alemães, isso também deverá constar nos cartões, caso a pessoa em questão tenha um. Será também boa ideia fazer referência aos anos de experiência que a empresa tem no mercado, já que os alemães valorizam organizações bem estabelecidas. ^[17, 18, 37]

A regra principal a ser cumprida está relacionada com a pontualidade. As reuniões devem começar exactamente à hora marcada. Sabe-se que uma reunião está prestes a começar quando as portas se encontrarem fechadas. Se formos nós os anfitriões devemos certificar-nos de que as portas estão fechadas antes de começar a reunião, pois se estiverem abertas os parceiros alemães poderão interpretar isso como invasão de privacidade. ^[17, 18, 36, 37]

As regras de etiqueta alemãs ditam que o lugar central que fica mais longe da porta deverá ser reservado para o convidado mais velho. Aquele que é responsável por estabelecer contacto com essa pessoa, deverá sentar-se à sua frente. ^[18]

Apesar de, em geral, os alemães terem bons conhecimentos de inglês, deve fornecer-se, se possível, toda a documentação traduzida em alemão, o que mostra uma grande consideração pelos parceiros alemães. Para além disso, as pessoas envolvidas na reunião poderão assim entregar essa documentação aos responsáveis pela tomada de decisão. ^[18, 36]

Durante o decorrer da reunião, devemos evitar abordar um assunto da forma “já agora...”, pois isso deixará os parceiros alemães desconfortáveis e poder-se-á perder, assim, a oportunidade de se desenvolver uma relação a longo prazo. ^[18]

Ao fazer negócios com os alemães temos que ser bastante pacientes, uma vez que estes fazem questão de prestar atenção a todos os detalhes. O mesmo deverá ser feito pela outra parte. ^[17, 18, 20, 37]

Apesar de poderem estar envolvidas muitas pessoas nas negociações preliminares, a decisão final será sempre tomada pelo topo da hierarquia. Na verdade, verifica-se muitas vezes nas negociações finais, que os participantes envolvidos não são os mesmos que nas negociações preliminares. ^[18, 36]

Assim que o contrato estiver assinado, podemos esperar que tudo o que nele consta seja cumprido pela outra parte, tal como devemos executar também tudo aquilo com que concordámos. ^[17, 18]

3.6.6. Troca de Presentes

A troca de presentes não é uma prática muito corrente na Alemanha. Se optar por mostrar a sua apreciação oferecendo um presente, opte por alguma coisa simples, já que um presente extravagante poderá ser interpretado como suborno e, consequentemente, como um insulto. A melhor altura para oferecer um pequeno presente poderá ser, por exemplo, após o contrato ter sido assinado. ^[17, 18, 36, 37]

Algumas boas ideias seriam canetas de qualidade, produtos de escritório e outros itens com o logo da empresa ou, então, uma garrafa com a bebida típica do nosso país. Doces regionais ou guias turísticos da nossa região também seriam uma boa opção. ^[17, 18, 36]

Caso seja convidado a ir a casa do anfitrião, deverá seguir com alguma coisa nas mãos, uma bebida, ou então um ramo de flores para a anfitriã. O número de flores deverá ser ímpar, mas nunca 13, sendo um número representativo de azar. Deve evitar-se oferecer rosas, pelo seu simbolismo romântico, e lírios, uma vez que são flores fúnebres. ^[18, 36]

3.6.7. Outras informações

No Anexo 5 encontra-se uma lista com alguns comportamentos que poderão ser considerados correctos ou incorrectos na Alemanha. Estas informações estão sistematizadas numa tabela adaptada do estudo efectuado por Gladson I. Nwanna (1998). ^[40]

4. Mercado Alemão

4.1. Importações e Exportações

O mercado Alemão é um dos principais mercados para onde Portugal exporta pavimentos e revestimentos cerâmicos. De facto, o volume de consumo destes produtos na Alemanha é o segundo mais alto da Europa, verificando-se o mais alto no Reino Unido. Embora ocupe este segundo lugar, ao analisarmos a Figura 19, podemos verificar que se tem verificado uma diminuição nas importações, o que significa que o próprio mercado está a ficar mais pequeno. Na verdade, apenas entre 2006 e 2007, o mercado sofreu uma diminuição de 2,7%, principalmente devido à recessão económica e recessão da indústria de construção. Em particular, a indústria de construção, principalmente de habitações domésticas, tem vindo a enfraquecer ao longo dos tempos e de ano para ano a indústria apresenta cada vez menos funcionários. [9, 41, 42]

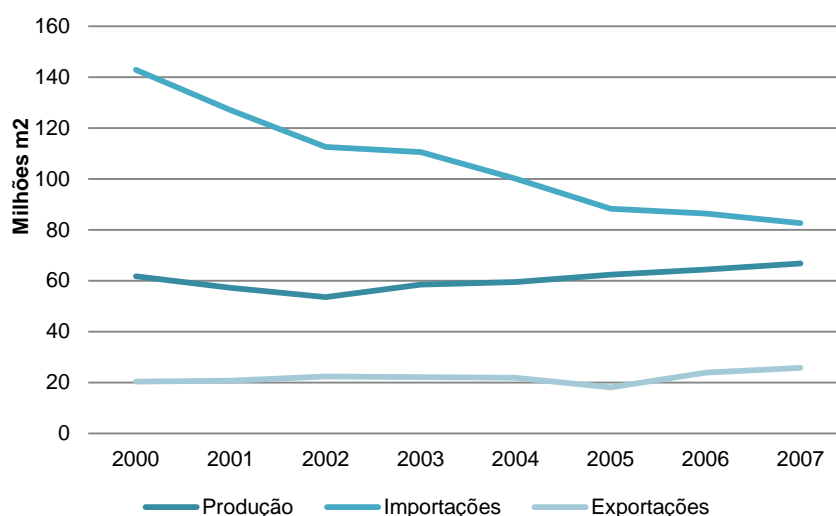


Figura 19 – Volume do Mercado Interno de Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos na Alemanha (Adaptado de [42])

Ao observarmos a Tabela 19, podemos ver que a Itália é, claramente, o principal exportador de pavimentos e revestimentos cerâmicos para a Alemanha. No entanto, à semelhança dos outros países exportadores, o seu volume de exportações para este país tem vindo a diminuir gradualmente ao longo dos anos. Ainda assim, detinha em 2007 uma quota de mercado de 51% em relação aos outros países. [42]

Indo ao encontro do que já foi descrito antes em relação à situação actual deste sector na China, podemos ver que este é o país que tem vindo a registar um maior aumento nas exportações para a Alemanha. Apenas num ano, entre 2006 e 2007, registou-se um aumento de 117,2% nas exportações. Já Portugal, que aparece em nono lugar na lista, também tem vindo a registar uma descida nas suas exportações para a Alemanha, passando de 8,4 milhões de euros em 2001 para 4,8 milhões de euros em 2007. ^[42]

Para finalizar no que diz respeito às importações alemãs, podemos ver que em 2007 estas foram avaliadas em 393,2 milhões de euros, o que corresponde a menos 12,7% em relação a 2006. ^[42]

Tabela 19 – Volume das Importações Alemãs 2001-2007 (em milhões de euros) (Adaptado de [42])

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Itália | 410,1 | 328,2 | 273,6 | 266,0 | 249,4 | 252,5 | 199,8 |
| Espanha | 58,3 | 52,9 | 45,1 | 47,6 | 50,3 | 57,9 | 52,1 |
| França | 32,1 | 46,6 | 44,4 | 39,1 | 30,7 | 30,7 | 27,4 |
| “ | “ | “ | “ | “ | “ | “ | “ |
| Portugal | 8,4 | 6,0 | 5,4 | 6,3 | 6,6 | 7,5 | 4,8 |
| Países Baixos | 10,1 | 6,1 | 16,5 | 3,9 | 2,8 | 2,7 | 2,4 |
| “ | “ | “ | “ | “ | “ | “ | “ |
| Total Mundo | 614,2 | 531,3 | 478,2 | 453,8 | 425,8 | 450,3 | 393,2 |

Quanto ao volume de produtos exportados pela Alemanha, este tem-se mantido relativamente estável ao longo dos tempos, tal como podemos avaliar com a Figura 19, apresentando apenas uma descida entre 2004 e 2005, já que as exportações, avaliadas em 21,9 milhões m² em 2004, diminuíram para 18,1 milhões m². Mais tarde, entre 2006 e 2007, verificou-se um aumento de 8,4% no volume de exportações, que cada vez tem vindo a crescer mais. ^[42]

Importa também referir que embora a produção alemã de pavimentos e revestimentos cerâmicos apresente valores relativamente constantes, tem-se vindo a assistir a um pequeno crescimento desde 2002. Contudo, a produção alemã não pode ser vista como ameaça, já que analisando a Figura 19, podemos ver que a oferta alemã é insuficiente para as necessidades do consumo interno, pois 2/3 correspondem a exportações. ^[9, 42]

4.2. Tendências

Tradicionalmente, os pavimentos e revestimentos cerâmicos eram utilizados, essencialmente, para cozinhas e casas de banho. Actualmente, estes têm vindo a ser utilizados noutras divisões, como salas de estar, recepções de hotéis, corredores de hospitais, fachadas exteriores de edifícios e de outro tipo de habitações, e ainda em zonas públicas, como hipermercados, e zonas industriais. [9, 43, 44]

O povo alemão é um povo que demonstra apreciar a Natureza, sendo que muitos praticam actividades ao ar livre como escalada, andar de bicicleta, campismo e ski. Esta preferência pela natureza também se verifica na escolha de pavimentos e revestimentos cerâmicos. Na verdade, esta é actualmente a grande tendência na Alemanha: produtos inspirados na Natureza. A esta tendência se dá o nome de *Nature Look*. Actualmente, já não basta produzir artigos que imitem granito ou mármore. Tanto as cores como a própria textura do artigo deve ser inspirado na Natureza. Os produtos mais procurados são aqueles que imitam pedra e madeira, tanto no aspecto visual, como na textura. Estes produtos são normalmente vendidos em três versões: polido, semi-polido ou natural.. [9, 43, 44]

Uma outra tendência actual é o *High-Tech Look*, caracterizado por pelas cores preto e branco e pelas figuras geométricas. Por vezes, este *look* encontra-se também combinado com outros materiais, como espelho e metal. [9]

Actualmente existe um número ilimitado de opções no que diz respeito à variedade de pavimentos e revestimentos cerâmicos. O desenvolvimento das técnicas de produção, nomeadamente aquelas relacionadas com a impressão digital, trouxe inúmeras possibilidades de produção, sendo agora possível criar produtos com padrões invulgares, com formas geométricas, texto, flores e, inclusive, com uma fotografia do cliente. [9, 43, 44]

4.2.1. Cores

Em relação às cores, as mais escolhidas para pavimentos são o bege, castanho, antracite, preto e cor de tijolo. No caso dos revestimentos, as cores líderes são o branco (muitas vezes combinado com azul), bege, bege acinzentado, conhecido neste sector como *taupe*, e outras cores neutras. Estas cores em conjunto com o uso de mosaicos, que

voltaram a ser uma grande tendência, se encontram associadas a um *Look Minimalista*.^[9, 43, 44]

4.2.2. Formatos

A escolha dos formatos de depende não só do gosto de cada um, mas também da divisão onde os pavimentos/revestimentos irão ser aplicados. De um modo geral, para aplicações industriais, que normalmente exigem que se cumpram algumas especificações técnicas (ex. indústria química, sector alimentar, armazéns, garagens), o formato de eleição é o 20x20, sendo que os produtos costumam ter uma espessura que varia entre os 15 e os 20mm, dado que terão que, muitas vezes, sustentar um elevado peso mecânico.^[9, 43, 44]

Para o exterior, nomeadamente para jardins, começa também a ser comum utilizar produtos com uma espessura de 15mm, sendo que os formatos mais escolhidos costumam ser quadrangulares (ex. 20x20, 33x33). Para interiores, onde os pavimentos e revestimentos serão aplicados nas mais diversas divisões, começa a optar-se cada vez mais pelos grandes formatos, pela sua estética, sejam estes quadrangulares ou rectangulares (30x60, 60x60, 45x90). Importa ainda referir que para aplicações no interior, começam também a ser cada vez mais procurado produtos *anti-slip* (anti-derrapante) por questões de segurança.^[9, 43, 44]

5. Mercados da Aleluia Cerâmicas, S.A.

5.1. Mercados Interno e Externo

Analisando a Figura 20, podemos ver que, claramente, o principal mercado da Aleluia Cerâmicas continua a ser Portugal. Contudo, entre 2009 e 2010, houve uma grande diminuição na facturação que se justifica com a diminuição do poder de compra dos portugueses, resultante da conjuntura económica actual. Paralelamente, o mercado francês,

que é o segundo mercado mais importante para a empresa e o mais importante no mercado externo, aumentou as suas vendas em quase dois milhões de euros.

Como podemos verificar na mesma imagem, a Aleluia Cerâmicas exporta principalmente para países da União Europeia, sendo que o país não-europeu com o maior volume de exportações é o Brasil.

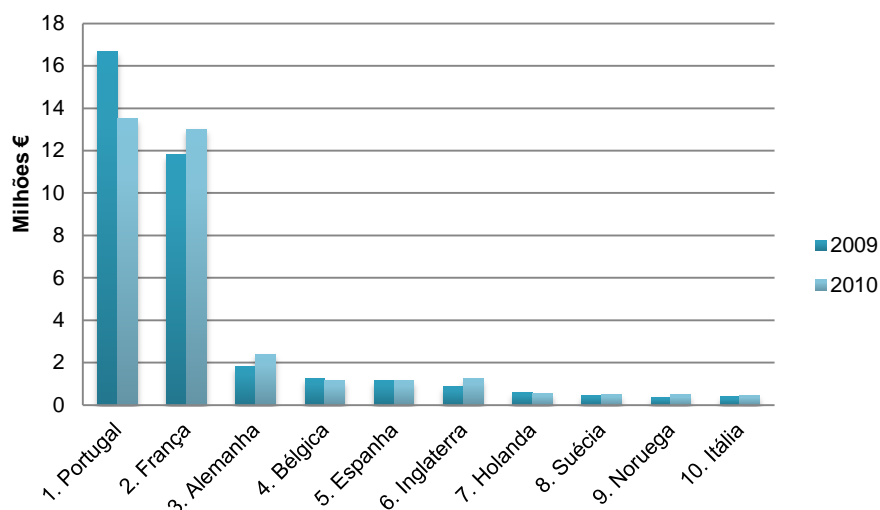


Figura 20 – 10 Principais Mercados da Aleluia Cerâmicas, S.A. e Respectiva Facturação em 2009/2010 (Adaptado de [45])

5.2. Mercado Alemão

O mercado alemão, que ocupa o 3.º lugar na lista dos principais mercados da Aleluia Cerâmicas, é actualmente considerado o mercado com mais oportunidades de negócio, o que levou a empresa a apostar numa equipa à parte do restante mercado externo, que ficasse responsável por este mercado. Foi esta equipa que integrei durante o meu estágio curricular, tal como mencionei anteriormente.

Este mercado é visto como uma grande oportunidade, pois muitas das maiores cadeias de bricolage (DIY) da Europa são de origem alemã, como é o caso da OBI, cliente da Aleluia. A acrescentar o facto de o seu povo ser bastante metódico e organizado, o que faz com que seja mais fácil realizar negócios com este mercado. Para além disto, este

mercado é considerado “bom pagador”, já que é dos raros mercados, cujos clientes pagam dentro do prazo previsto.

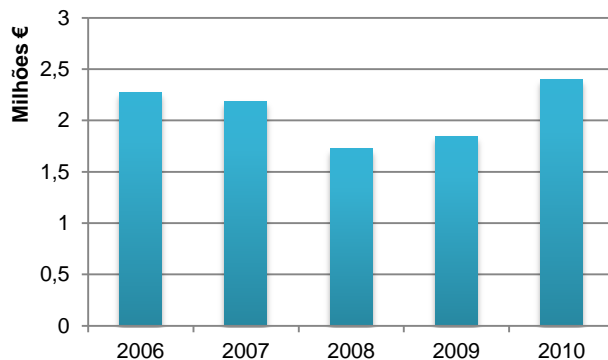


Figura 21 – Facturação 2006/2010 do Mercado Alemão da Aleluia Cerâmicas, S.A. (Adaptado de [45])

Analisando a Figura 21, podemos ver que este mercado teve uma queda de cerca de um milhão de euros entre 2006 e 2008. Em 2009, as vendas começaram a aumentar gradualmente e, em 2010, após se ter investido neste mercado em termos de equipa, podemos ver que a dedicação dada a este mercado resultou num aumento de cerca de 30% em relação a 2009, sendo que se superou o valor de facturação registado em 2006.

5.2.1. Tendências

Ao analisarmos as vendas realizadas na Aleluia Cerâmicas, podemos comprovar que as tendências dos pavimentos e revestimentos cerâmicos na Alemanha descritas no capítulo 4.2. deste trabalho também se têm vindo a verificar nesta empresa.

Tabela 20 – 5 Séries Mais Vendidas para o Mercado Alemão na Aleluia Cerâmicas, S.A. (Adaptado de [45])

| SÉRIE | |
|-------|---------|
| 1. | Simone |
| 2. | Charles |
| 3. | Sahara |
| 4. | Atenas |
| 5. | Core |

Começando por analisar as séries mais vendidas (Tabela 20), podemos ver que a série de eleição dos alemães é a série *Simone*. Esta série caracteriza-se pelas cores neutras, nomeadamente os brancos e os beges. É uma série com produtos mais tradicionais, disponíveis em vários formatos, o que continua a mostrar que este ainda é um mercado bastante conservador no que diz respeito às suas compras destes produtos.

Em segundo e terceiro lugar vêm as séries *Charles* e *Sahara*, cujas cores principais são tons terra, como os beges, castanhos e cor tijolo. Da série *Charles* fazem também parte cores mediterrânicas como o azul e o verde, e no caso da série *Sahara*, estão disponíveis também o cinzento claro e escuro, quase preto. Estas séries são vendidas para a Alemanha especialmente no formato 30x60. Em quarto lugar temos a série *Atenas*, que também é bastante tradicional, e que também se constitui essencialmente por cores terra.

Em quinto lugar, temos a série *Core*, caracterizada pelo grande formato 45x90. A escolha desta série mostra que para além de se começar a verificar uma mudança na escolha de formatos, começa-se de facto também a verificar uma maior tendência para escolher produtos associados à Natureza. De facto, esta é uma série que imita pedra, como podemos ver na figura x. Esta série está disponível em grés porcelânico, podendo por isso todos os produtos ser utilizados tanto como pavimento e revestimento, como no interior ou exterior.



Figura 22 – Série Core ^[46]



Figura 23 – Série *Bosk* ^[46]

Importa também referir que a Aleluia Cerâmicas dispõe de uma série cujos produtos imitam madeira, a série *Bosk* (Figura 23). Esta tem vindo a ser introduzida no mercado alemão aos poucos, não apresentando, ainda, grandes valores de facturação. À semelhança da série *Core*, trata-se de grés porcelânico, o que aumenta o número das possíveis aplicações.

Na Tabela 21 podemos verificar que os formatos de eleição já não são, propriamente, formatos de pequena dimensão, o que nos leva a pensar que realmente os alemães começam agora a preferir artigos de médio/grande formato, especialmente rectangulares, utilizando os formatos quadrangulares essencialmente para efeitos de pavimento, como é o caso do formato 33x33.

Tabela 21 – 5 Formatos Mais Vendidos para o Mercado Alemão na Aleluia Cerâmicas, S.A. (Adaptado de [45])

| TIPO DE PRODUTO / FORMATO | |
|---------------------------|--------------------|
| 1. | Revestimento 33x60 |
| 2. | Porcelanato 30x60 |
| 3. | Pavimento 33x33 |
| 4. | Revestimento 33x43 |
| 5. | Revestimento 20x50 |

6. Dimensões Culturais Sociais: um Inquérito Breve

6.1. Relacionamento com o Mercado Alemão

De maneira a analisar mais facilmente a relação de negócios mantida entre a Aleluia Cerâmicas e o Mercado Alemão, foram entregues aos 3 intervenientes deste Mercado, questionários com questões maioritariamente relativas à sua cultura, etiqueta e costumes. Para uma análise mais detalhada, estes questionários podem ser consultados no Anexo 6.

6.1.1. Análise de Questionários

Embora todos os membros da equipa que trabalham com o mercado externo alemão sejam de nacionalidade portuguesa, um dos membros tem naturalidade alemã. À excepção deste que fala alemão por ser nativo da Alemanha, os outros dois membros falam alemão por terem tido formação na língua.

Toda a comunicação com este mercado é feita recorrendo à língua alemã. À excepção da pessoa com naturalidade alemã, que afirma nunca ter tido problemas em perceber determinados sotaques e dialectos, as outras duas pessoas afirmam já ter tido problemas em perceber o dialecto da zona da Baviera, ou seja, em perceber o dialecto Suábio (capítulo 3.2).

Dado os anos de experiência de trabalho que os membros desta equipa têm com este mercado, que varia entre os 6 e os 15 anos, e dado que as três pessoas afirmam ter contacto pessoal com os seus clientes e agentes alemães regularmente, podemos afirmar que conhecem bastante bem o mercado, pelo menos no que diz respeito a realizar negócios com o mesmo. Todos os questionados consideram que é importante falar com os seus clientes alemães na sua língua, pois para além de facilitar a comunicação, isso faz com que se crie uma maior aproximação com o mesmo, dado que isso mostra interesse e dedicação.

O mercado alemão foi caracterizado pelos três membros da equipa como “objectivo, preciso e organizado”, o que vai de encontro à análise anteriormente feita no

capítulo 3. Das questões acerca das características culturais, destacam-se aquelas que se relacionam com o estudo das Dimensões Culturais de Geert Hofstede. Indo ao encontro da análise feita no capítulo 3.5.4, todas as pessoas envolvidas com este mercado afirmam que o povo alemão é muito pouco tolerante a incertezas, gostando de ter tudo bem definido desde início e de saber com o que podem contar. Contudo, ao contrário do que o estudo de Hofstede afirma em relação ao IDV, todas as pessoas questionadas afirmam que as pessoas alemães são mais colectivistas do que individualistas, pensado primeiro nos grupos que os rodeiam do que neles mesmos e na sua família. No entanto, como pudemos verificar no capítulo 3.5.6., sabemos que na realidade acontece precisamente o contrário, sendo que o índice de individualismo dos alemães é muito elevado.

No que diz respeito às apresentações e formas de cumprimento, as respostas dadas mostram que as regras de boas maneiras e etiqueta são, de um modo geral, bem aplicadas. Destaca-se apenas a resposta relativa ao tratamento das pessoas por “*Du*” (tu), afirmando os questionados que o fazem porque a pessoa em questão lhes pediu que o fizessem, porque com o tempo se tornou natural, ou então, porque a outra pessoa começou a agir da mesma forma.

Contrariando aquilo que é afirmado por vários autores, em geral os questionados afirmaram não considerar que os alemães são pouco receptivos a estranhos, o que poderá querer dizer que o povo alemão tem vindo a ficar mais sociável.

No que diz respeito aos gestos e maneira de estar, se analisarmos os questionários com atenção podemos ver que apenas a pessoa de naturalidade alemã considera os alemães não têm a necessidade de manter uma determinada distância física em relação aos outros, quando o que é afirmado por praticamente todos os estudos culturais e pelas outras pessoas questionadas é precisamente o contrário. A acrescentar está o facto de todos os questionados não conhecerem o verdadeiro significado do gesto ilustrado na Figura 18 do capítulo 3.6.3, dando como resposta o significado que esse gesto tem em Portugal.

Quanto às Refeições, Eventos Sociais e Reuniões de Negócios, destaca-se o facto de a pontualidade ser considerada importante por todos, o facto de terem cuidado com a sobriedade das cores utilizadas no vestuário e, ainda, o facto de todas as reuniões decorrerem em alemão, considerando os questionados que é importante falar na língua do cliente para demonstrar interesse, criar proximidade e transmitir confiança.

Por fim, podemos ver que todos os membros da equipa estão a par das tendências actuais e dos produtos mais vendidos na Aleluia Cerâmicas para este mercado, considerando que o povo alemão continua um pouco conservador principalmente na escolha de cores, mas que começa a demonstrar interesse por produtos de grande formato, com um *look* minimalista e moderno.

IV. Conclusão

Ao trabalhar com mercados estrangeiros, devemos ter em conta que as pessoas se comportam de forma diferente dependendo da cultura em que se inserem. O ser humano tende a achar, intuitivamente, que todas as pessoas se comportam da mesma forma – o que não é verdade. Assim sendo, é muito provável que se criem situações desagradáveis ao nos dirigirmos a outro país e ao nos comportarmos da mesma forma como no nosso.

Com a análise cultural que é feita à Alemanha neste relatório podemos concluir que, de facto, existem inúmeros aspectos culturais que diferem da nossa própria cultura, nomeadamente relativos com gestos e comportamentos, formas de vestir, eventos sociais, entre outros. As dimensões culturais de Geert Hofstede ajudam-nos a perceber o porquê de as pessoas agirem como agem e a saber como nos devemos comportar com o povo alemão.

As escolhas que os alemães fazem para as suas casas dependem, consequentemente, da sua cultura. Por exemplo, o seu tradicionalismo e conservadorismo das cores utilizadas no vestuário verifica-se na escolha das cores a utilizar nas paredes e no chão das suas casas. No caso dos pavimentos e revestimentos cerâmicos, existe uma tendência para as cores neutras, nomeadamente brancos, beges, castanhos e cinzentos. Paralelamente, existe uma tendência para comprar produtos que imitem pedra ou madeira, e uma tendência para abandonar os pequenos formatos e começar a adquirir grandes.

Embora a Alemanha produza pavimentos e revestimentos cerâmicos, a sua produção satisfaz apenas 2/3 do consumo interno. É por isto que o volume de importações destes produtos é bastante elevado neste país, o que correspondeu, em 2007, a 393,2 milhões de euros. No entanto, apesar de parecer que poderá ser fácil exportar para este país, temos que ter em conta que, à semelhança do que se passa no resto da Europa, o sector cerâmico é afectado por diferentes aspectos que advêm da globalização, nomeadamente:

- a forte competição de importações de baixo custo, oriundas de países emergentes como a China;
- a regulamentação ambiental;
- o elevado custo da energia;
- recessão da indústria de construção.

No entanto, a globalização também trouxe inúmeras oportunidades ao incentivar a especialização e a contínua inovação técnica, de modo a permitir às empresas alcançarem vantagem competitiva no mercado.

No sector da cerâmica o subsector de pavimentos e revestimentos cerâmicos destaca-se pelo maior volume de produção e a maioria das exportações do sector cerâmico na UE. Em Portugal, este subsector apresenta uma elevada quota de exportações, o que demonstra a sua forte presença nos mercados internacionais. É neste subsector que o grupo Aleluia Cerâmicas, S.A. trabalha, tratando-se, de facto, do maior grupo cerâmico de capital 100% Português.

V. Bibliografia


- [1] LONG, Kim. *User Effective Buildings*. Denver, Aardex Corporation, 2004, 14-16.
- [2] REYNOLDS, Janice. *Logistics and Fulfillment for E-business: a Practical Guide to Mastering Back Office Functions for Online Commerce*. Nova Iorque, CMP Books, 2001.
- [3] ALELUIA, Cerâmicas S.A. *Manual de Apresentação Aleluia Cerâmicas*. Aveiro, 2010.
- [4] ALELUIA, Cerâmicas S.A. «História». *Aleluia Cerâmicas, S.A.*, s.d. <http://www.aleluia.pt>, consultado em 16.03.2011.
- [5] OPWAY. «A Empresa». *OPWAY Cerâmicas*, s.d. http://www.opway.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=37, consultado em 18.03.2011.
- [6] ALELUIA, Cerâmicas S.A. «Marcas». *Aleluia Cerâmicas, S.A.*, s.d. <http://www.aleluia.pt>, consultado em 16.03.2011.
- [7] REVIGRÉS. «Info Técnica». *Revigrés - Cerâmicas para pavimentos, revestimentos, interiores e exteriores*, s.d. <http://www.revigres.pt>, consultado em 25.03.2011.
- [8] FWC, Sector Competitiveness Studies. *Competitiveness of the Ceramics Sector*. Roterdão, ECORYS Nederland BV, 2008,
- [9] CBI. *Sanitary Ware and Ceramic Tiles - EU Market Survey 2004*. Ecorys-Nei, 2004,
- [10] ECTMF, European Ceramic Tile Manufacturer's Federation. «Anti-Dumping Investigation against Ceramic Tiles Imported from China: Urgent Action to Maintain the Competitiveness of a Modern, Highly Productive and Innovative EU Industry», in *Press Release*, 22.06.2010,
- [11] CBI. *Sanitary Ware and Ceramic Tiles - EU Market Survey 2009*. Ecorys-Nei, 2009,
- [12] INTELI, Inteligência em Inovação. *SWOT Analysis, Best Practices and Policy Recommendations for the Crafts and Ceramic Sector in the West Region - Portugal*. Lisboa, 2009,
- [13] SDO, Consultoria. *Análise SWOT ao Secor da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça*. 2009,
- [14] IAPMEI. «F.A.Q - Frequently Asked Questions». *IAPMEI - Cooperação Empresarial*, s.d. <http://iapmei.pt/iapmei-bcpartigo-01.php?temaid=17>, consultado em 04.05.2011.
- [15] AIDA, Associação Industrial do Distrito de Aveiro. «O Papel da Inovação para o Desenvolvimento da Indústria Cerâmica», in *Apresentação no Centro Cultural e de Congressos de Aveiro*, Aveiro, 21.01.2009,
- [16] APICER, Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica. «Comércio Internacional de Produtos Cerâmicos 2010», in *Publicação Anual*, 2011,
- [17] MORRISON, Terry e CONAWAY, Wayne A. *Kiss Bow or Shake Hands*. 2.^a ed., Avon, Adams Media, 2006,
- [18] SABATH, Ann M. *International Business Etiquette - Europe*. Lincoln, iUniverse, 2004,

- [19] «Alemanha». *Wikipedia - A Enciclopédia Livre*, s.d. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:EU-Germany.svg>, consultado em 25.05.2011.
- [20] GANNON, Martin. *Understanding Global Cultures*. 3.^a ed., Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., 2004, p.p. 133-149.
- [21] «O Espaço e a Cooperação Schengen». *Europa - Sínteses da legislação da UE*, 03.08.2009. http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/free_movement_of_persons_asylum_immigration/l33020_pt.htm, consultado em 10.05.2011.
- [22] «Suábio: Lacónico e Diminutivo». *Deutsche Welle*, 15.09.2005. <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,1682361,00.html>, consultado em 29.05.2011.
- [23] JÄGER, Gernot. «Alemânico: Na ponta da Língua de Seis Países». *Deutsche Welle*, s.d. <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,1505189,00.html>, consultado em 20.05.2011.
- [24] NOLL, Andreas. «Alsaciano: um Dialecto Alemão Nasce na França». *Deutsche Welle*, 16.03.2009. <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,4090031,00.html>, consultado em 29.05.2011.
- [25] TOPF, Dorothea. «Berlinense: sem fronteiras, nem gramática». *Deutsche Welle*, 27.04.2005. http://www.dw-world.de/dw/article/0,,1507455_page_2,00.html, consultado em 29.05.2011.
- [26] WASSERRAB, Jutta. «Kölsch: o Dialecto Melódico». *Deutsche Welle*, 20.07.2005. <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,1566409,00.html>, consultado em 20.05.2011.
- [27] «Alemão». *Tradutor Online*, s.d. <http://tradutoronline.ws/alemao>, consultado em 26.05.2011.
- [28] «Língua Alemã». *Wikipedia - A Enciclopédia Livre*, s.d. http://pt.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADngua_alem%C3%A3, consultado em 25.05.2011.
- [29] MARTIN, Jeanette e CHANEY, Lillian. *Global Business Etiquette – A Guide to International Communication and Customs*. Westport, Praeger Publishers, 2008,
- [30] REMID. «Religionen in Deutschland: Mitgliederzahlen». *Religionswissenschaftlicher Medien- und Informationsdienst*, 04.11.2006. http://www.remid.de/remid_info_zahlen.htm, consultado em 13.05.2011.
- [31] «What are Geert Hofstede's 5 Cultural Dimensions? ». *BusinessMate.org*, 16.09.2009. <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=4>, consultado em 02.06.2011.
- [32] HOFSTEDE, Geert. *Culturas e Organizações - Compreender a Nossa Programação Mental*. Tradução de António Fidalgo, Lisboa, Edições Sílabo, 2003, 1.^a ed.
- [33] HOFSTEDE, Geert. «Germany Scores». *Geert Hofstede Cultural Dimensions*, s.d. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_germany.shtml, consultado em 18.05.2011.
- [34] COFFRE, Marguerite du. *A Arte de Bem Receber*. Tradução de Maria Wallenstein, ed. n.º 133005/5751, Publicações Europa-América Lda., 1993,
- [35] HOUAISS, António e VILLAR, Mauro. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. vol. 4, ed. n.º 5513, Rio de Mouro, Círculo de Leitores, 2001,
- [36] GESTELAND, Richard. *Cross-Cultural Business Behaviour*. 4.^a ed., Copenhaga, Copenhagen Business School Press, 2006,

-
- [37] POWELL, Michael. *Behave Yourself! The Essential Guide to International Etiquette*. The Globe Pequot Press, 2007,
- [38] PEASE, Allan e PEASE, Barbara. *Linguagem Corporal*. Tradução de Jorge Lima, 2.^a ed., Lisboa, Bizâncio, 2006,
- [39] «Okay Sign». *7azawi*, 17.05.2011. <http://7azawi.blogspot.com/2011/05/okay-sign.html>, consultado em 25.05.2011.
- [40] NWANNA, Gladson. *Do's and Don'ts Around the World - Europe*. Maryland, World Travel Institute Baltimore, 1998,
- [41] IGBCE. «Keramische Industrie», in *Jahresbericht 2009 mit Ausblick für 2010* IGBCE Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, 2010,
- [42] MOURA, Ana Rita. *O Mercado alemão na Aleluia Cerâmicas S.A. – Breve perspectiva*. Relatório de Estágio, Universidade de Aveiro, 2010,
- [43] ASAFF, Sarabeth. «Trends in Ceramic Flooring». *e-How.com*, s.d. http://www.ehow.com/list_6370353_trends-ceramic-tile-flooring.html, consultado em 02.06.2011.
- [44] LARSEN, Teri. «Trends in Ceramic Tile - The Latest Shapes, Sizes and Styles in Porcelain Tile». *Interior Decoration by suite101*, 30.03.2010. <http://www.suite101.com/content/trends-in-ceramic-tile-a219791>, consultado em 02.06.2011.
- [45] ALELUIA, Cerâmicas S.A. *Mapa Interno de Vendas 2009 e 2010*. Aveiro, 2011,
- [46] ALELUIA, Cerâmicas S.A. *Catálogo Geral de Produtos*. Aveiro, 2011,


VI. Anexos

1. Anexo 1 – Pedido de Pagamento




ALELUIA CERÂMICAS
Quinta do Simão - Espinho
4465-903 Espinho, Portugal
N.º 1 2013 024 305 692
Fax: +351 234 305 698

geral@alelua.pt
www.alelua.pt
Contribuinte nº 930 721 833



Aveiro, 17. Dezembro 2010

Sehr geehrte 

Wir weisen höflich darauf hin, dass sich auf Ihrem bei uns geführten Konto noch ein Betrag zu unseren Gunsten befindet:

| RECHNUNG | DATUM | FÄLLIGKEIT | WERT |
|---------------|------------|------------|-----------------|
| FE10N007063 | 10.10.2010 | 14.11.2010 | 763,19 |
| FE10N007826 | 12.11.2010 | 12.12.2010 | 453,69 |
| Total: | | | 1.217,08 |

Wir bitten Sie diese Forderung umgehend bis zum **31.12.2010** auszugleichen!

Der oben aufgeführten Betrag soll an Eurofactor AG auf unsere Konto von Eurofactor Portugal SA bei Deutsche Bank Frankfurt überwiesen werden.


KONTO-NR: EUR 175 13 20 00
BLZ: 500 700 10
IBAN: DE34 5007 0010 0175 1320 00
SWIFT: DEUTDEFFXXX

Vielen Dank!

Mit freundlichen Grüßen,










Andreia Gonçalves
ALELUIA - CERÂMICAS, S.A.

Andreia Gonçalves
Estagiária Comercial
estcomercial@alelua.pt
Tel: +351 234 305 613
Fax: +351 234 305 699



BAU 2011
17-22 JANUARY • MUNICH
www.bau2011.com
Hall A6, Stand 439

inovação Qualidade e Design

2. Anexo 2 – Market Research - Contacto Inicial com o Cliente

Estagiario Comercial

De: Estagiario Comercial
Enviado: sexta-feira, 31 de Dezembro de 2010 10:50
Para: [REDACTED]
Cc: Antonio Costa
Assunto: Aleluia Cerâmicas - Company Presentation

Dear [REDACTED]

I am writing to you on behalf of Mr. António Costa, Export Director of Aleluia - Cerâmicas, S.A., in order to present you our company.

Aleluia - Cerâmicas, S.A. is a top Portuguese company in the ceramic floor and wall tiling business, whose share capital is 100% Portuguese.

Our company manages the worldwide known brands Aleluia, Apolo, Ceramic, Keratec and Viúva Lamego, and our products offer a wide range of innovative and modern solutions for every lifestyle, stressing our company motto for Innovation, Quality and Design.

We have been working with more than 40 countries and we are now starting to develop partnerships in Czech Republic.


We will be very happy to make you a presentation of our products if we could schedule a meeting in the end of January. Mr. Antonio Costa will be in Czech Republic from the 25th to 28th of January. Please let us know your availability.

For more information about our company please visit www.aleluia.pt


We look forward to hearing from you soon,

Thankful regards,

Andreia Gonçalves
Estagiária Comercial
estcomercial@aleluia.pt
Tel: +351 234 305 613
Fax: +351 234 305 699




17-22 January | Munich
www.bau-muenchen.com



ALÉLIA CERÂMICAS

Hall A6, Stand 439



Frohe Weihnachten
und ein glückliches
neues Jahr

Merry Christmas
and a Happy New Year

3. Anexo 3 – Circular



ALELUIA CERÂMICAS
 Quinta do Simão - Esigueira
 Apartado 3024
 3901-101 Aveiro, Portugal
 Tel. (+351) 234 305 620
 Fax (+351) 234 305 699
 Contribuinte nº 500 721 831

****Rundschreiben****

Aveiro, den 17. Dezember 2010

Sehr geehrte Damen und Herren,

Als Anlage schicken wir Euch eine Liste der Produkten, die auslaufen werden. Die erwähnten Referenzen, werden ab 1. Januar 2011 auslaufen.

Mit freundlichen Grüßen,



Antonio Costa
 Director Mercado Alemão

ALELUIA - CERÂMICAS, S.A.



BAU 2011
 17-22 JANUARY • MUNICH
 www.bau-muenchen.com
 Hall A6, Stand 439

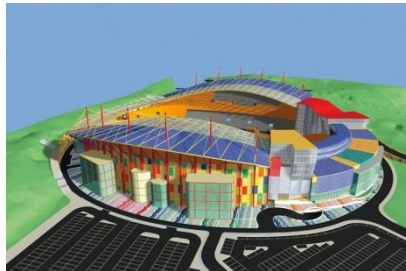


ALELUIA-CERÂMICAS, S.A. - Matr. no C.R.G. de Aveiro 501.979 nº 560721831 Capital Social € 18.390.000,00

4. Anexo 4 – Exemplos de Projectos Aleluia Cerâmicas, S.A.



Estádio Municipal de Aveiro, Aveiro
(Euro 2004)



Estádio Municipal Dr. Magalhães
Pessoa, Leiria (Euro 2004)



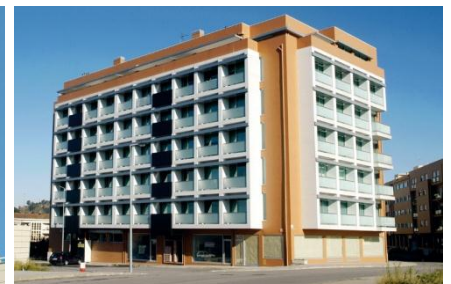
Estádio do Bessa XXI, Porto
(Euro 2004)



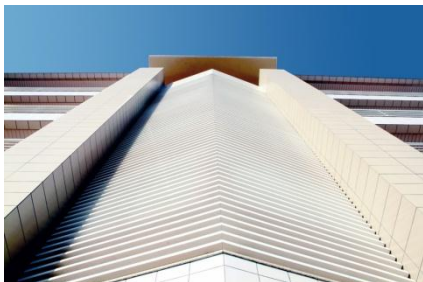
Vila Real



Vila Real



Braga



Vila Real



Estádio Jorge Sampaio
Pedroso



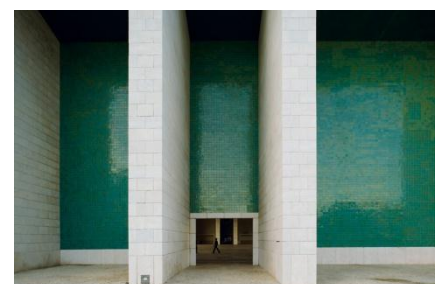
Oriente, Lisboa
Yayoi Kusama



Arts Business Gates, Expo Lisboa
Errö



Jardim Zoológico, Lisboa
Júlio Resende



Pavilhão de Portugal, Expo Lisboa Arq.
Siza Vieira

Anexo 5 – Hábitos e Costumes na Alemanha. (Adaptada de [40])

| | É COSTUME É PERMITIDO É USADO | NÃO É COSTUME | NÃO É PERMITIDO É PROIBIDO É CRIME |
|---|-------------------------------------|---------------|--|
| Fumar em público | ✓ | | |
| Comer em público | | ✓ | |
| Não puxar o autoclismo nas casas de banho públicas | | | ✓ |
| Cuspir em público | | ✓ | |
| Alimentar animais e pássaros na rua | ✓ | | |
| Assobiar em público | ✓ | | |
| Beber álcool na rua | | ✓ | |
| Beijar em público | ✓ | | |
| Dar de mamar em público | | ✓ | |
| Embriaguez em público | | ✓ | |
| Dizer asneiras em público | | ✓ | |
| Pregar (religião) em público | | ✓ | |
| Pedir esmola | | ✓ | |
| Dar esmola | ✓ | | |
| Dar comida/bebida a pedintes | ✓ | | |
| Lavar os dentes em público | | ✓ | |
| Passear animais na rua | ✓ | | |
| Mascar pastilhas em público | ✓ | | |
| Mascar pastilhas em escritórios | | ✓ | |
| Pentear-se na rua | | ✓ | |
| Vestir/Despir em público | | ✓ | |
| Usar óculos escuros no interior | | ✓ | |
| Demonstração de riqueza | | ✓ | |
| Rezar em público | | ✓ | |
| Andar descalço na rua | | ✓ | |
| Mascar tabaco em público | | ✓ | |
| Cortar as unhas em público | | | ✓ |
| Rir alto em público | ✓ | | |
| Conviver com pessoas do sexo oposto | ✓ | | |
| Ir a piscinas públicas com pessoas do sexo oposto | ✓ | | |
| Distribuir panfletos religiosos na rua | ✓ | | |
| Dançar em público | ✓ | | |
| Nudismo em público | | ✓ | |
| Deitar lixo no chão | | | ✓ |
| Pedir boleia | ✓ | | |
| Ultrapassar a estrada fora das passadeiras | | | ✓ |
| Conduzir embriagado | | | ✓ |
| Conduzir em excesso de velocidade | | ✓ | |
| Andar de skate na via pública | | ✓ | |
| Pinturas em graffiti em edifícios públicos e privados | | | ✓ |
| Roubar | | | ✓ |

Anexos

| | | | |
|---|---|---|---|
| Prostituição | | ✓ | |
| Apostas de jogo em locais públicos | | ✓ | |
| Possessão de materiais pornográficos em público | | | ✓ |
| Possessão da Bíblia | ✓ | | |
| Possessão do Corão | ✓ | | |
| Possessão de colete anti-balas | ✓ | | |
| Possessão de arma de brincar | ✓ | | |
| Possessão de foguetes | ✓ | | |
| Possessão de medicamentos s/ receita | | | ✓ |
| Possessão de drogas (narcóticos) | | | ✓ |
| Possessão de canivete | ✓ | | |
| Usar walkie-talkies | ✓ | | |
| Ouvir mp3/walkman a andar a pé | ✓ | | |
| Ouvir mp3/walkman a conduzir | | ✓ | |
| Usar telemóvel | ✓ | | |
| Usar binóculos num recinto desportivo | ✓ | | |
| Tirar fotografias a terceiros (s/ autorização) | | ✓ | |
| Tirar fotografias em aeroportos, estação de comboios e autocarros | ✓ | | |
| Tirar fotografias a Igrejas e Sinagogas | ✓ | | |
| Tirar fotografias a edifícios públicos | ✓ | | |
| Tirar fotografias a pontes | ✓ | | |
| Dar gorjeta | ✓ | | |
| Deitar as beatas dos cigarros para o chão | | ✓ | |
| Homens a usar batom | | ✓ | |
| Usar e mostrar tatuagens | ✓ | | |
| Homens com unhas pintadas | | ✓ | |
| Travestis (Homens com roupa de mulher e vice-versa) | | ✓ | |
| Homens com brincos | ✓ | | |
| Homens com rastas | ✓ | | |
| Homossexualidade | ✓ | | |
| Lesbianismo | ✓ | | |
| Mulheres a taparem o cabelo | ✓ | | |
| Mulheres a expor a sua cara completamente | ✓ | | |
| Mulheres a conduzir | ✓ | | |
| Mulheres a fumar | ✓ | | |
| Mulheres a usar batom | ✓ | | |
| Mulheres a dar apertos de mão | ✓ | | |
| Mulheres a usar calças | ✓ | | |
| Mulheres a usar vestidos curtos / mini-saia | ✓ | | |
| Mulheres a usar bikinis | ✓ | | |
| Mulheres a usar calções | ✓ | | |
| Dar as mãos em público | ✓ | | |
| Abraçar em público | ✓ | | |
| Homens a abrir portas às mulheres | ✓ | | |
| Sentar-se de pernas cruzadas na presença de idosos | | ✓ | |
| Falar com idosos com chapéu na cabeça | | ✓ | |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Falar com idosos com as mãos na cintura | | ✓ | |
| Assoar-se | ✓ | | |
| Endereçar-se a alguém pelo seu título | ✓ | | |
| Endereçar-se a alguém pelo seu apelido | ✓ | | |
| Homens a ajudar mulheres com os seus casacos | ✓ | | |
| Tirar o chapéu ao entrar na casa de alguém | ✓ | | |
| Tirar os sapatos ao entrar na casa de alguém | | ✓ | |
| Convidados a trazer comida/bebida para o evento em questão | ✓ | | |
| Comer com a mão direita | ✓ | | |
| Comer com a mão esquerda | ✓ | | |
| Comer com ambas as mãos | ✓ | | |
| Perguntar a um homem pela sua esposa | ✓ | | |
| Perguntar a uma mulher pelo seu marido | ✓ | | |
| Falar com as mãos nos bolsos | | ✓ | |
| Mulheres sentadas com as pernas cruzadas | ✓ | | |
| Elogiar alguém em público | ✓ | | |
| Queimar a bandeira | | | ✓ |
| Sentar-se no chão em locais públicos | | ✓ | |
| Discussões religiosas | ✓ | | |
| Discussões políticas | ✓ | | |
| Discussões sobre sexo | ✓ | | |
| Beber da garrafa | ✓ | | |
| Apontar o dedo a alguém | | ✓ | |

Anexo 6 - Questionários